

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurence bankovní instituce
The Competition Analysis of Bank Institution

Student: Lucie Řehová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zuzana Němethová

Ostrava 2011

Čestné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 5. května 2011

.....
Lucie Řehová

Poděkování

Děkuji Ing. Zuzaně Némethové za ochotu a pomoc, cenné rady a vedení mé bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod	1
2	Charakteristika prostředí bankovní instituce	2
2.1	Charakteristika bankovního trhu v ČR	2
2.2	Charakteristika bankovní instituce	3
2.2.1	Historie	3
2.2.2	Současná situace v České republice a zahraničí.....	3
2.2.3	Subjekty bankovního trhu	4
2.3	Marketingový mix bankovní instituce	10
3	Teoretická východiska analýzy konkurence.....	16
3.1	Analýza konkurence	16
3.1.1	Identifikace konkurenčních firem	17
3.1.2	Důvody realizace analýzy konkurence	18
3.2	Marketingový mix ve službách.....	19
3.2.1	Vlastnosti služeb	19
3.2.2	Marketingový mix bankovních služeb	20
3.3	Mystery shopping	26
3.3.1	Definice pojmu	26
3.3.2	Užití metody a její výhody	27
4	Metodika výzkumu	28
4.1	Přípravná fáze výzkumu	28
4.1.1	Cíl a náplň marketingového výzkumu	28
4.1.2	Výběrový vzorek	28
4.1.3	Typ shromažďovaných dat a způsob jejich sběru	29
4.1.4	Plán realizace výzkumu.....	29
4.1.5	Technické zpracování.....	29
4.1.6	Rozpočet výzkumu	30
4.1.7	Harmonogram činností.....	30
4.2	Realizační fáze výzkumu	30
4.2.1	Sběr a způsob vyhodnocení dat	30
5	Analýza výsledků výzkumu.....	31
5.1	Analýza výsledků pro mystery shopping.....	31
5.1.1	Parametr Prostory banky	31

5.1.2	Parametr Personál banky	32
5.1.3	Parametr Informace a materiály poskytnuté zaměstnancem	34
5.2	Analýza výsledků pro mystery calling	36
5.3	Analýza výsledků pro mystery e-mailing	38
5.4	Celkové výsledky	40
6	Návrhy a doporučení	42
6.1	Návrhy pro výsledky mystery shopping	42
6.1.1	Návrhy pro parametr Prostory banky	42
6.1.2	Návrhy pro parametr Personál.....	43
6.1.3	Návrhy pro parametr Informace a materiály poskytnuté zaměstnancem	43
6.2	Návrhy pro výsledky mystery calling.....	44
6.3	Návrhy pro výsledky mystery e-mailing	44
7	Závěr	46

Seznam použitých zdrojů

Seznam zkratk

Seznam obrázků

Seznam tabulek

Prohlášení o použití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod

Na počátku 21. století se zdálo, že se pobočky bankovních společností ubírají do záhuby. Bankomaty, on-line bankovníctví a call centra byly, a i nadále jsou, silnými konkurenty kamenných bankovních poboček. Je tedy zřejmé, že každý, kdo využívá internet, omezí své cesty do banky. I přes veškeré výhody, které moderní technologie přináší, stále existuje poměrně velká skupina klientů, která upřednostňuje osobní styk s bankéřem. Návštěvou obchodního místa klient snižuje riziko zneužití citlivých údajů. Platí zde pravidlo, že nejbezpečnější nástroje nabízejí nejmenší komfort užití. [6]

Aby bankovní společnosti mohly úspěšně existovat a profitovat na tomto dynamicky se měnícím trhu, je nezbytné identifikovat a analyzovat svou konkurenci. Společnosti na bankovním trhu mezi sebou bojují o nové klienty a usilují o klienty konkurenčních bank.

Cílem mé bakalářské práce je souhrnně charakterizovat bankovní trh, identifikovat největší konkurenty bankovní instituce GE Money Bank, porovnat úroveň nabízených služeb a zhodnotit postavení této banky na bankovním trhu. Na základě výsledků získaných z výzkumné metody mystery shopping se pokusím předložit managementu banky návrhy a doporučení, které by umožnily zvýšit kvalitu poskytovaných služeb a tím by posílily postavení banky na trhu.

Práce bude tvořena pěti hlavními oddíly. Úvod a praktická část bude zaměřena na popis bankovní instituce GE Money Bank a charakteristiku konkurenčního prostředí této společnosti. Následovat bude teoretická část, která bude tvořit základ pro praktickou část. Praktická část bude zaměřena na analýzu konkurence, marketing služeb a výzkumnou metodu mystery shopping. V metodické části bude blíže popsána výzkumná metoda mystery shopping a její obměny. Závěr praktické části bude tvořen návrhy a doporučeními pro management banky.

Cílem mé bakalářské práce je analyzování, zpracování a vytvoření návrhů a doporučení, které mohou bankovní instituci GE Money Bank přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti.

2 Charakteristika prostředí bankovní instituce

První kapitola nejprve popisuje bankovní trh v České republice a poté blíže charakterizuje instituci GE Money Bank. Zabývá se jejím historickým vývojem, současnou situací a nabídkou bankovních služeb. Kapitola je také zaměřena na obchodní místa a Zákaznické centrum služeb, přes které je zajištěna komunikace s klienty.

2.1 Charakteristika bankovního trhu v ČR

Od ledna 1993 dohlíží na finanční sektor v České republice Česká národní banka. ČNB představuje instituci, ve které se soustřeďují dozorčí a regulační aktivity nad celým finančním trhem. [17]

Vstupem České republiky do Evropské unie v roce 2004 se ČR zavázala k vstupu do eurozóny. Po vytvoření potřebných podmínek, tj. splnění maastrichtských kritérií, bude možné přijmout jednotnou měnu euro místo současné české koruny. Česká národní banka odevzdá část své suverenity a nebude už měnovou politiku určovat, ale bude se podílet na jejím spoludefinování a jejím provádění. [26]

Finanční trh v ČR je tvořen bankami, pojišťovnami, penzijními a investičními fondy, leasingovými a investičními společnostmi, atd. Finančnímu sektoru v České republice výrazně dominují banky. Bankovní systém v ČR označujeme jako dvoustupňový a je tvořen centrální bankou a obchodními bankami. Na českém bankovním trhu k 20. únoru 2011 působí 42 bank a poboček zahraničních bank, jejichž jmenný seznam je uveden v Příloze č. 1. Mezi největší bankovní instituce v ČR patří např. Česká spořitelna, Československá obchodní banka, Komerční banka, GE Money Bank a Raiffeisenbank. Bankovní společnosti poskytují různé varianty depozitních a úvěrových produktů, jako jsou například bankovní účty, spoření, karty, půjčky nebo hypotéční úvěry. [17]

Od roku 2008 se do všech odvětví národního hospodářství prolíná finanční krize, která měla na český finanční trh jen mírný vliv. K zásadnímu porušení fungování trhu nedošlo kvůli regulaci ČNB a vysoké likviditě trhu i rozhodujících bank. Řada institucí benefitovala ze sílící nejistoty vkladatelů a přesunu peněz do jednodušších a srozumitelných bankovních produktů. [31]

Tuto situaci využila i GE Money Bank, která nabídla zákazníkům nový spořicí účet s jednou z nejvyšších úrokových sazeb na trhu, a tak rozšířila portfolio svých klientů. [23]

2.2 Charakteristika bankovní instituce

2.2.1 Historie

V roce 1892 Thomas Alva Edison založil společnost General Electric. Společnost GE zahrnuje čtyři silné obchodní segmenty působících v oblasti infrastruktury, technologií, médií a finančních služeb. Významným prvkem finanční divize GE je skupina GE Money, která začala poskytovat úvěry na domácí spotřebiče v USA během Velké hospodářské krize. [22]

Od roku 1990 začaly působit také na českém finančním trhu tři společnosti GE Money, tj. GE Money Bank, GE Money Multiservis a GE Money Auto. V roce 2010 došlo k fúzi GE Money Multiservis s GE Money Bank, a tím byla ukončena nabídka splátkového prodeje, což byla podstata služeb společnosti GE Money Multiservis. [23]

2.2.2 Současná situace v České republice a zahraničí

V současné době má GE Money více než 130 milionů zákazníků v 55 zemích po celém světě. Společnost GE Money má své zastoupení v Americe, Asii, Tichomoří a v Evropě. [22]

GE Money Bank v České republice patří mezi největší peněžní ústavy. Je všestrannou bankou, která disponuje širokou sítí poboček a bankomatů. Své služby orientuje jak na občany, tak na malé a střední podniky. [23]

GE Money Bank klade důraz na neustálou inovaci. V roce 2009 a 2010 získala ocenění Zlatá koruna. Veřejnost zvolila internet banku nejlepším produktem a ocenila tak její originální vlastnosti. V roce 2010 banka vsadila na podnikatelskou klientelu, což se projevilo ve změně poplatkové politiky a zvýšením zájmu o finanční úvěry. V letošním roce 2011 byla GE Money Bank ohodnocena jako Nejvstřícnější banka v České republice za předcházející rok. Klienti bank i odborníci společně hodnotili výši poplatků, zavádění novinek, úroveň služeb i srozumitelnost nabídek. [14, 15, 16]

Cílovou skupinu zákazníků tvoří lidé starší 18 let s trvalým zdrojem příjmů, kteří žijí v České republice. Zákazníci, splňující tyto podmínky, mohou využívat jakýkoliv produkt z bankovní nabídky. V letech 2010 a 2011 u banky převládá zájem o podnikatelskou klientelu. GE Money Bank výrazným způsobem přizpůsobuje nabízené podnikatelské produkty a rozvíjí také akviziční aktivity. [16]

2.2.3 Subjekty bankovního trhu

Mezi nejdůležitější subjekty bankovního trhu můžeme zařadit zákazníky, konkurenci, dodavatelé, distributory a veřejnost.

Zákazníci

Zákazníky GE Money Bank můžeme rozdělit do tří skupin, a to fyzické osoby, menší firmy a podnikatelé, podniky a instituce.

Do první skupiny zákazníků řadíme všechny obyvatele České republiky a také cizince, kteří na obchodním místě předloží platné doklady totožnosti. Klienti jsou rozděleni do dvou skupin podle věku a příjmů. Děti do 15 let mohou využívat dětský účet a studenti do 28 let mohou používat studentský účet a spořicí produkty. Dosažením plnoletosti má klient možnost využít běžný účet, spoření a doložením příjmů také úvěrové produkty. Právě trvalý příjem rozděluje klienty na ty, kteří dosáhnou na úvěrové produkty, a na ostatní, kteří mohou mít pouze běžné nebo depozitní účty. [23]

GE Money Bank dále nabízí živnostníkům, menším firmám a svobodným povoláním komplexní a flexibilní bankovní služby, které jsou individuálně přizpůsobeny každému z klientů. [23]

Poslední skupinou zákazníků jsou podniky a instituce s obratem nad 60 mil. Kč ročně. Banka těmto klientům poskytuje široké portfolio produktů. Tyto služby jsou určeny pro podniky, velké firmy, instituce, města, obce, nadační fondy i korporace. [23]

Konkurence

Konkurence uvnitř odvětví

Na bankovním trhu se v celé České republice k 20. únoru 2011 nachází 42 bank a poboček zahraničních bank, z toho většina společností působí také v Ostravě. Jedná se o velmi nasycený trh ze strany nabídky. Mezi největší banky v ČR patří Česká spořitelna, Československá obchodní banka a Komerční banka, které jsou nejsilnějšími konkurenty GE Money Bank. [17]

Česká spořitelna

Česká spořitelna je stabilní a prosperující instituce působící v České republice, která byla založena v roce 1825. V roce 2000 se banka stala součástí Erste Group, která představuje silnou střeoevropskou instituci. V současné době banka zaměstnává skoro 11 000

zaměstnanců na zhruba 650 pobočkách po celé zemi. Česká spořitelna v září 2009 otevřela v Ostravě klientské telefonní centrum. Nové centrum je zaměřeno na vymáhání plateb klientů. V současné době zaměstnává přibližně 150 zaměstnanců. [18]

Česká spořitelna má v České republice více než 5 miliónů klientů. Mezi její zákazníky patří drobná klientela, malé a střední firmy i velké podniky, města a obce. Mezi poskytované služby patří vedení účtů, zprostředkování plateb, poskytování kreditních karet, úvěrů a půjček na bydlení. Dále banka nabízí možnosti investování, spoření a pojištění. Neustále zkvalitňuje své produkty a služby. Sází na moderní pojetí bankovníctví a komplexní řešení problémů svých klientů. V rámci marketingové komunikace banka využívá televizní, internetovou reklamu a plochy obchodních míst, kde jsou vystaveny propagační materiály. Česká spořitelna je generálním partnerem festivalu Colours of Ostrava a festivalu Pražské jaro. [18]

Společnost velmi dbá na to, aby byla důvěryhodnou institucí. Česká spořitelna získala v soutěži Fincentrum Banka roku 2010 titul Banka roku a posedmé v řadě byla zvolena Nejdůvěryhodnější bankou roku. [18]

Československá obchodní banka

Československá obchodní banka patří mezi největší banky na českém trhu. Je univerzální bankou, která působí od roku 1964. Stejně jako její konkurenti i ČSOB je vlastněna zahraniční společností. Od roku 1999 se většinovým vlastníkem stala belgická banka KBC. ČSOB působí pod dvěma obchodními značkami, kterými jsou ČSOB a Poštovní spořitelna. Poštovní spořitelna spolupracuje s Českou poštou. ČSOB má téměř 250 poboček a Česká pošta má k dispozici více než 3 000 poboček po celé České republice. ČSOB má své call centrum, které je umístěno ve Východních Čechách. Bližší informace banky z důvodů ochrany dat neposkytl. [19]

ČSOB obsluhuje více než 3 milióny klientů, mezi které patří fyzické osoby, malé a středně velké podniky a korporátní klientela. Mezi poskytované služby patří zprostředkování plateb, vedení účtů, pojištění, poskytování úvěrů, půjček a hypoték. Klienti mohou zhodnocovat své volné finanční prostředky prostřednictvím spoření a investičních produktů. Kvůli dobře navrhnuté marketingové komunikaci banka neustále rozšiřuje portfolio svých klientů. ČSOB investuje výdaje na reklamu především do televizní, internetové a tištěné reklamy. Ve spolupráci s komerční televizí spustila soutěž na podporu prodeje hypotéky a půjčky na bydlení. [19]

V roce 2010 získala banka významné ocenění v prestižní soutěži TOP Filantrop. Stala se druhou Nejodpovědnější velkou firmou roku 2010. Cena je udělována velkým firmám, které se soustavnou a inovativní formou zapojují ve společnosti a ve prospěch místa, kde působí. ČSOB se dále stala vítězem v kategorii za Nejodpovědnější přístup k životnímu prostředí roku 2010, a to za ekologickou kampaň pro zaměstnance Šetrně a zdravě. [19]

Komerční banka

Komerční banka patří mezi přední bankovní instituce v České republice. KB je dceřinou společností Komerční banky, a.s. a je součástí mezinárodní skupiny Sociétés Générales. KB má v zemi necelých 400 poboček, přičemž své služby poskytuje také prostřednictvím infolinky a webových stránek. Komerční banka má dvě klientská centra, která se nachází v Liberci a ve Zlíně. Důvodem vzniku druhého centra byla také skutečnost, že klienti do zákaznického centra volají zdarma. [25]

KB je univerzální bankou se širokou nabídkou komplexních finančních služeb pro drobné, investiční a podnikové bankovníctví. Banka se zaměřuje na vedení účtů, zprostředkování plateb, poskytnutí půjček, spoření a investování a ve spolupráci s developerskými společnostmi nabízí hypoteční úvěry na bydlení. Komerční banka má téměř 1,5 miliónů klientů, kteří mohou využít jedno z bezmála 400 obchodních míst po celé republice. V současné době Komerční banka prezentuje své produkty prostřednictvím kontraproduktivní reklamy, kterou doplňuje o propagační materiály. [25]

Komerční banka jako historicky první střeoevropská společnost zvítězila v únoru 2010 v mezinárodní soutěži Gartner Business Intelligence Excellence Award pořádané nezávislou analytickou společností Gartner. Banka byla oceněna za služby v oblasti zpracování informací pro podporu efektivního řízení a rozhodování pro všechny stupně řízení. [25]

Konkurence substitutů

Při porovnání bankovních a nebankovních produktů narazíme na několik rozdílů. Při vyřizování bankovní půjčky je po klientovi vyžádána skupina dokladů, např. dva doklady totožnosti, doklad o potvrzení příjmů, adresy, telefonního čísla apod. Z důvodů nesplnění některých bankovních podmínek řada zákazníků využívá služeb nebankovních společností. Mezi nejvýraznější nebankovní společnosti v České republice patří Provident, Cetelem a HomeCredit, které nabízejí peníze ihned k dispozici. Klienti se obracejí na tyto společnosti

kvůli rychlosti vyřízení a mírnějšímu procesu schvalování žádosti o půjčku, podmínky půjčky jsou však horší a striktnější. Jedná se o vyšší úrok nebo RPSN. [23]

Za konkurenty v oblasti retailového bankovníctví jsou považovány družstevní záložny. Pokud má klient zájem o využití služeb družstevní záložny, musí se stát jejím členem. Členem se stane v okamžiku, kdy uhradí členský vklad, zápisné nebo vstupní poplatek. V České republice působí Záložna Creditas, Akcenta nebo Unibon, spořitelní a úvěrové družstvo. Klient banky nemá povinnost vkládat nebo hradit vstupní částky. [31]

Dalšími konkurenty jsou společnosti nabízející životní a penzijní spoření. GE Money Bank poskytuje životní a penzijní spoření ve spolupráci se společností ING. Další společnosti, které se zabývají tímto druhem spoření, jsou např. Allianz, Generali a penzijní fondy konkurenčních bank České spořitelny, ČSOB a Komerční banky. GE Money Bank dále spolupracuje se stavební spořitelnou Wüstenrot. Na českém bankovním trhu nabízejí stavební spoření např. Českomoravská stavební spořitelna, Raiffeisen stavební spořitelna a Modrá pyramida. [18, 19, 23, 25]

Konkurence na straně dodavatelů

Dodavatelé ovlivňují společnost GE Money jen nepatrně. Banka má totiž na výběr z mnoha firem, které zabezpečují technické, kancelářské a další vybavení. Značnou nevýhodou při změně dodavatele je vysoká cena nových počítačových technologií, softwaru a aplikací. [24]

Konkurence na straně odběratelů

Konkurence na straně odběratelů je na bankovním trhu velice silná. Peněžní trh je přesycen bankovními institucemi, které nabízejí obdobné produkty a služby. Banky si snaží udržet své klienty prostřednictvím marketingové komunikace, poradenství, výhod a odměn. Banky si vytváří firemní kulturu, image a hodnotový systém. GE Money Bank nabízí finanční poradenství při změně běžného účtu a pomoc s převedením veškerých plateb do nové banky. Výhoda pro nové klienty je možnost běžný účet si vyzkoušet. Stávající klienti získají také odměnu v případě doporučení nového klienta. [23]

Nově vstupující konkurence

Nově vstupujícími konkurenty jsou banky, které chtějí získat podíl na bankovním trhu. Nemusí se jednat přímo o nově vzniklé společnosti, ale může jít o nově vzniklé pobočky tuzemských nebo zahraničních bank, které rozšiřují svou působnost na českém území.

Mobilita klientů v České republice je nízká. Zákazník je převážně konzervativní ve smyslu, že změnu banky zvažuje v případě zklamání bankou nebo při velkých bankovních poplatcích. Banky mezi sebou bojují o stávající klienty a nabízejí nižší poplatky a individuální přístup. Pokud nově vstupující konkurent toto nabídne, má šanci získat podíl na trhu. [31]

Dodavatelé

Řízení dodavatelů má významnou úlohu v rámci celé organizace. Při výběru dodavatele banka hodnotí řadu faktorů. Banka klade velký důraz na dlouhodobou spolupráci, jistotu, vysokou kvalifikaci a spolehlivost. Jedním ze současných trendů je snižování nákladů, což umožňuje efektivnější nastavení dodavatelů a stanovení optimální ceny. [24]

Zodpovědnost za údržbu a rozvoj bankovního systému mají firmy zaměřující se na speciální informační systémy a technologie a systémy pro řízení vztahů se zákazníky. Nezanedbatelná je také správa podnikového obsahu, testování znalostí a bankovních aplikací. V této oblasti spolupracuje GE Money Bank se společnostmi StringData, s.r.o. a BINTA, s.r.o. [24]

Provoz obchodních míst a zákaznického centra by nebyl možný bez přísunu elektrické energie, tepla a vody. V této oblasti spolupracuje se společností ČEZ. [24]

Péči o interiér obstarává společnost Busines Design Interiors. Nedílnou součástí klientského centra je jídelna. Teplé, studené pokrmy a nápoje jsou denně dodávány stravovací společností Eurest. V oblasti cateringu, organizace společenských akcí s doprovodným programem, ozvučením, osvětlením a výběrem prostor spolupracuje GE Money s firmou Delikatering. [24]

Při telefonické komunikaci nakupuje GE Money Bank služby od poskytovatelů telefonní, mobilní a internetové sítě T-Mobile a O2. Marketingové průzkumy společnost realizuje prostřednictvím agentury StemMark, se kterou v této oblasti dlouhodobě spolupracuje. [24]

Distributoři

Oddělení distribuce zajišťuje vše, co souvisí s distribucí produktů a služeb, ať již v oblasti bankovníctví, splátkového prodeje či leasingu. Do distribuce řadíme bankomaty, přímé bankovníctví a pobočkovou síť.

GE Money Bank neustále rozšiřuje síť bankomatů i služeb, které přes bankomat mohou klienti využít. K 1. lednu 2011 je na území ČR přes 630 bankomatů. Hlavním účelem

bankomatů je výběr hotovosti. Nově budované depozitní bankomaty také hotovost přijímají. Dalšími službami, které bankomat klientům nabízí, jsou vyplnění žádosti o půjčku, změna PIN ke kartě, zadání příkazu k úhradě nebo zjistit zůstatek. [23]

Mezi služby přímého bankovníctví patří internet banka a mobil banka. Typickým příkladem přímého bankovníctví je zadání plateb nebo předběžné schválení on-line žádostí přes internet.

Veřejnost

Dalším subjektem bankovního trhu je veřejnost. Zde řadíme zájmové skupiny, zaměstnance banky, laickou, finanční a vládní veřejnost.

Zájmovou skupinou je organizace Elfun. Elfun je hnutím dobrovolníků z řad zaměstnanců General Electric, kteří pomáhají v nejrůznějších oblastech a místech po celém světě. Důležitou součástí činnosti tohoto sdružení je především dobrovolnická práce ve prospěch svého okolí. Snaží se pomáhat především při podpoře vzdělávání dětí a poskytovat podporu postiženým občanům. [24]

Zaměstnanci GE Money Bank jsou motivováni tak, aby měli pevný a pozitivní vztah k firmě a vhodně jí napohled reprezentovali. Zaměstnanci očekávají, že navíc k peněžní odměně ve formě mzdy nebo platu, obdrží další složky odměny, např. nárok na dovolenou, příspěvek na penzijní pojištění, příspěvek v době nemoci, automobil, dotované stravování. Od roku 2004 vychází interní magazín pro zaměstnance s názvem Generace. Měsíčník obsahuje aktuality, události konané ve firmě, informace o produktech, službách a zaměstnancích. [24]

Laická veřejnost, která se jakýmkoliv způsobem setkala se službami GE Money Bank, může své zkušenosti a názory předávat dalším lidem. V současné době jsou pro sdílení zpráv nejčastěji využívány sociální sítě. Referencemi banka ztrácí i získává potencionální klienty. [24]

Hlavním subjektem, který ovlivňuje finanční stránku banky, je Česká národní banka. ČNB mimo jiné určuje výši povinné minimální rezervy, kterou GE Money Bank musí mít uloženou v centrální bance. Dále ČNB tvoří Fond pojištění vkladů. Prostřednictvím fondu vytváří finanční rezervy z příspěvků bank pro krytí možného krachu. ČNB garantuje pojištění vkladu ve výši 100 % hodnoty vkladu, maximálně však 100 tisíc eur. GE Money Bank je pojištěna v případě škody způsobené zpronevěrou, odcizením a škody související s přepravou bankovek a cenných papírů u soukromé finanční společnosti Marsh. [17]

Vláda České republiky ovlivňuje činnost banky formou zákonů, vyhlášek a nařízení. Mezi nejčastější právní úpravy patří Občanský a Obchodní zákoník, Zákon o ochraně osobních údajů, Zákon o platebním styku či Zákon o spotřebitelském úvěru. Zákon o spotřebitelském úvěru začal platit 1. ledna 2011 a vychází ze směrnic Evropské unie. Ustanovení přineslo zásadní změny pro spotřebitele, kteří žádají o úvěr, pro bankovní i nebankovní subjekty. Spotřebitel má nově možnost od úvěrové smlouvy do 14 dnů od jejího podpisu bez udání důvodu odstoupit. Další významnou změnou je zvýšení informační povinnosti poskytovatelů úvěru a vymezení poplatků za předčasné splacení úvěru a jiné. [17, 20, 21]

2.3 Marketingový mix bankovní instituce

Produkt

GE Money Bank se specializuje na poskytování rozsáhlé nabídky bankovních produktů.

Klienti si mohou vybrat z různých typů bankovních účtů. Bankovní účty jsou rozděleny podle věku majitele na dětský účet, studentský účet a běžný účet. GE Money Bank byla první velkou bankou, která zavedla paušální účet typu all inclusive pro drobnou i firemní klientelu. Za jeden měsíční poplatek klienti využívají širokou nabídku služeb, jejichž cena je už v rámci poplatku.

Ke svému běžnému účtu si zákazníci mohou otevřít sérii spořicích produktů, mít rezervu v podobě kontokorentu nebo využít bezúčelový úvěr Expres půjčku. Úvěrové produkty doplňuje široké spektrum kreditních karet, hypoteční úvěr na bydlení a Konsolidace půjček, kterou banka uvedla na český trh také jako první peněžní ústav. GE Money Bank si potrpí na moderní technologie, jako jsou internetové bankovníctví a mobilní telefon, přes které v současné době klienti stále častěji spravují své finance nebo žádají o nový produkt. Úvěrové produkty patří k nejvyhledávanějším produktům.

Banka se zaměřuje i na depozitní a debetní produkty pro podnikatele a na mezinárodní obchod.

GE Money Bank spolupracuje s partnerskými společnostmi, které poskytují životní, penzijní a stavební spoření a pojištění. Banka nabízí ve spolupráci se společností ING životní a penzijní spoření a ve spolupráci se stavební spořitelnou Wüstenrot stavební spoření. Pojištění zajišťuje pojišťovna Cardif pro Vita. [23]

Cena

GE Money Bank má v pravomoci stanovovat ceny za své služby. Činnosti banky však reguluje ČNB, Evropská unie, Ministerstvo financí ČR a související legislativa.

Veškeré poplatky za služby a transakce jsou uvedeny v aktuálním sazebníku, který je k nahlédnutí na bankovních pobočkách a na webových stránkách. V současné době je správa depozitních, dětských a studentských účtů osvobozena od poplatku za vedení. Běžné účty jsou ohodnoceny měsíčním paušálním poplatkem. Cena úvěrových produktů je dána hodnotou roční procentuální sazby nákladů.

Marketingová komunikace

Aktuálně používané nástroje komunikačního mixu GE Money Bank se vzájemně prolínají, a to v závislosti na čase a místě. Mezi nejčastěji používané prvky komunikačního mixu patří osobní prodej, reklama, podpora prodeje, řízení vztahů s veřejností a přímý marketing.

Osobní prodej je realizován osobními bankéři na bankovních pobočkách a mobilními a firemními bankéři, kteří pracují v terénu. Banka klade velký důraz na individuální přístup ke svým zákazníkům, proto zmínění bankéři okamžitě reagují na požadavky klientů a nabízejí adekvátní produkty.

V průběhu roku 2010 došlo k výrazné změně obsahu televizních a rádiových spotů. Není představován konkrétní produkt banky, ale je představována společnost jako celek. Tím se GE Money Bank snaží vstoupit do povědomí klientů jako silná a důvěryhodná firma. Vhodným místem pro umístění reklamy jsou také obchodní místa banky. Pobočky a bankomaty GE Money Bank jsou budovány ve stejném designu. Vše je sjednoceno do firemních barev, kterými jsou modrá, zlatá a zelená (viz Příloha č. 2). Reklamní plakáty jsou umístěny do vitrín a nad vstupem do pobočky je logo banky v modré barvě. Pro prezentaci služeb banky využívá i propagační materiály, tj. letáky, návody, které si klienti mohou prohlédnout při návštěvě pobočky. [23]

Několikrát ročně probíhají speciální kampaně na podporu prodeje bankovních služeb. Jedná se o výjimečnou nabídku, týkající se nejčastěji úvěrových nebo depozitních produktů. Pokud si klient v určitém časovém období zřídí půjčku, má odpuštěny poplatky za vedení nebo snížené měsíční splátky. Dalšími mimořádnými akcemi jsou navýšení odměn za platby kreditní kartou, zvýšení úroků depozitních produktů nebo získání dárkového předmětu za zřízení dětského či studentského účtu.

GE Money Bank udržuje vztahy s veřejností přes tiskové a výroční zprávy, zaměstnanecký časopis Generace, ekonomický zpravodaj pro klienty, kulturní a sportovní akce a sponzoring. Snad nejvíce známou sponzorskou aktivitou GE Money Bank je sponzorství Českého olympijského týmu.

Přímý marketing je zajištěn direct maily, což jsou písemné dopisy s nabídkou, a telemarketingem. Po přijetí zásilky má klient 14 dní, aby využil nabídky a navštívil bankovní pobočku. Pokud tak neučiní, je kontaktován telefonicky a nabídka je mu znovu připomenuta.

Distribuce

Zákazník může získat poskytované služby prostřednictvím pobočkové sítě a Centra zákaznických služeb.

Pobočková síť

Klienti mohou navštívit jednu z 230 poboček na území celé České republiky. Pobočková síť je k 1. červenci 2010 rozdělena na 8 regionů, které jsou dále členěny na 48 oblastí. V každé oblasti je nejméně jedno obchodní místo.

GE Money Bank stále usiluje o zkvalitnění služeb, a proto mění otevírací doby a interiéry svých poboček. Banka prodloužila otevírací dobu vybraným obchodním místům, aby lépe odpovídala časovým možnostem svých klientů. Nutností je také rozšiřování pobočkové sítě. Nově budované pobočky šetří čas a umožňují zákazníkům větší soukromí. Interiérový design poboček navrhuje společnost IDEO. U každé pobočky si klienti mohou vybrat hotovost prostřednictvím bankomatů GE Money Bank. [23]

Hlavním znakem organizačního uspořádání poboček je existence provozních celků – obchodních míst, které jsou provozně nezávislé na centrále. Tímto členěním je docíleno vysoké flexibility a dostupnosti služeb. V čele pobočky stojí Vedoucí obchodního místa, který zodpovídá za svěřené obchodní místo. Tato pozice má přímé podřízené, tj. Osobní bankéře. Přímým nadřízeným vedoucího pobočky je Oblastní vedoucí retailového bankovníctví. [23, 24]

Zákaznické centrum služeb

Rostoucí poptávka po bankovních službách vedla k myšlence vybudování Zákaznického centra služeb. Kvůli potenciálu trhu práce a kvalifikované pracovní síle byla Ostrava vybrána jako nejlepší lokalita pro vybudování nového call centra. Zákaznické

centrum funguje od března 2006 a je umístěno v Ostravě-Hrabové. Tímto rozšířilo možnost pro další rozvoj banky. Mezi lety 2006 až 2009 došlo k postupnému přesunu všech telefonních aktivit z pražské centrály do Ostravy. Zákaznické centrum dnes zaměstnává přes 650 zaměstnanců. [23]

Jeho hlavním cílem je příjem a vyřízení klientských dotazů. Kromě zákaznického servisu mají zaměstnanci za úkol také správu pohledávek, telefonický prodej a zpracování smluv. Centrum slouží klientům společností GE Money Bank a GE Money Auto. [23]

Budova je rozdělena na tři stěžejní oddělení, které se od sebe liší v aktivitách a procesech. Mezi jednotlivá oddělení patří zákaznický servis, oddělení pohledávek a oddělení telesales.

Asistenti zákaznického servisu komunikují po telefonu se zákazníky GE Money, zodpovídají jejich dotazy, nabízejí produkty, zapisují průběh hovoru a zpracovávají administrativu. Zákaznický servis tedy obstarává veškerý servis pro klienty a odbavuje příchozí hovory.

Pokud smlouvy vykazují nedoplatek, asistenti správy pohledávek telefonicky komunikují s klienty a vymáhají jejich pohledávky. Obsahem hovorů je také domluva klienta s operátorem o novém termínu splátky nebo ověření průběhu platby.

Oddělení telesales se zabývá prodejem služeb prostřednictvím telefonického oslovení klientů. Telefonní bankéři nabízejí zákazníkům produkty banky, v případě zájmů sepisují žádost online nebo sjednají schůzku na obchodní místo.

Organizační struktura Zákaznického centra služeb

O plynulý chod zákaznického centra se starají zaměstnanci oddělení marketingu, lidských zdrojů, financí, řízení provozu a správy pravidel. Jejich zázemí je v pražské centrále i v centru zákaznických služeb v Ostravě.

Úkolem oddělení Provozu je zařídit plynulý a bezchybný chod celého systému. Pracovníci mají na starost schvalovací procesy, kdy žádosti musí projít v určitém časovém limitu všemi dílčími aktivitami. Dále zodpovídají otázky klientů, zabezpečují centralizovaný nákup a správu budov.

Marketingové oddělení připravuje podklady pro volané kampaně pro všechny prodejní aktivity. Zabývá se vývojem stávajících produktů, zavedením novinek na trh a zajištění telefonické komunikace s klienty.

Pro kontrolu aktivit banky slouží oddělení compliance, které zajišťuje soulad činností s pravidly banky. Pro zaměstnance, kteří potřebují poskytnout pomoc v interpretaci pravidel společnosti a příslušných zákonů funguje v GE Money Bank funkce Ombudsmana.

GE Money Banka klade velký důraz na kvalitu lidí, kteří ve firmě pracují. Zaměstnanci v oddělení Lidských zdrojů mají na starost výběr, školení, rozvoj, odměňování, zaměstnanecké výhody a další činnosti spjaté s pracovním poměrem.

Finance jsou nedílnou součástí organizačního uspořádání společnosti. Přináší finanční výsledky, hledají místa pro další rozvoj na trhu, kontrolují finanční interní procesy a podporují technické systémy používané ve firmě.

Materiální prostředí

Jak již bylo řečeno v dřívější kapitole, společnost staví na neustále modernizaci a rozvoji prodejních míst. Nové obchodní místa jsou vybavena moderním technickým vybavením, jako jsou osobní počítače, tiskárny, kamerový systém, pořadače aj. Interiér bankovních poboček je sestaven tak, aby na klienty působil příjemně, účelně a bezpečně.

Lidský faktor

Zákazníci

Banka rozděluje své zákazníky na neaktivní a aktivní klienty. Neaktivní klienti mají veden běžný účet u GE Money Bank, ale své příjmy si do banky neposílají. Aktivní zákazníci mají veden běžný účet a nechávají si přeposílat výplatu do GE Money Bank. Cílem banky je získat co největší počet aktivních klientů.

Role zaměstnanců

Kontaktní pracovníci

K interakci mezi zákazníkem a personálem dochází při osobním styku na obchodních místech banky a při telefonické komunikaci, která je zajištěna prostřednictvím Centra zákaznických služeb. Personál GE Money Bank tvoří skupinu kvalifikovaných finančních odborníků, kteří jsou neustále vysoce motivováni ze strany managementu.

Obsluhující pracovníci

Podstatným rysem obsluhujících pracovníků je jejich nepřímý vliv na marketingový mix a častý kontakt se zákazníkem. Mezi obsluhující personál patří pomocný personál, např.

recepční, personalisté, hlídači. Tito pracovníci zajišťují bezproblémové fungování obchodních míst.

Koncepční pracovníci

Generální ředitel, ředitelé jednotlivých oddělení a produktů a manažeři přicházejí do kontaktu se zákazníky pouze výjimečně, ale mají přímý vliv na marketingový mix banky.

Podpůrní pracovníci

Mezi podpůrné pracovníky patří uklízečky či údržbáři. Tito zaměstnanci jsou v kontaktu se zákazníky pouze výjimečně a mají nepřímý vliv na marketingový mix banky.

Procesy

Procesy banky lze podle hlediska návaznosti jednotlivých činností zařadit do liniových operací, kde existuje přesný řád. Prvním krokem celého procesu je online žádost, kontakt klienta direct mailem, nebo přímo klientova návštěva bankovní pobočky, kde jsou zákazníkovi prezentovány informace k produktům. Dále je seznámen s obchodními podmínkami a po odsouhlasení podmínek dochází k realizaci služby. Následně klient produkt načerpá a je mu k dispozici po dobu, na kterou si produkt sjednal.

3 Teoretická východiska analýzy konkurence

Tato kapitola je složena ze tří částí. První část popisuje úlohu teoretických východisek analýzy konkurence, a to smysl konkurence, základní typologii a identifikaci konkurentů. Druhá část je věnována specifikaci marketingu služeb se zaměřením na marketing bankovních služeb. Poslední část je zaměřena na výzkumnou metodu mystery shopping, která byla rovněž využita v praktické části.

3.1 Analýza konkurence

Každá firma zaujímá určitou konkurenční pozici, která vyplývá z jejího vztahu ke konkurentům, zákazníkům a z realizace strategie podniku. Jedním z nezbytných aspektů pro určení konkurenční pozice je analýza konkurence. [10]

Analýza konkurence je nedílnou součástí plánovacích aktivit firmy. Při analýze konkurence firmy identifikují své klíčové konkurenty a určí, které konkurenty mohou ohrozit a kterým se vyhnou. Jedná se o proces poznání konkurenčních cílů, strategií a silných a slabých stránek. Aby firma mohla najít oblasti konkurenčních výhod a nevýhod, neustále srovnává své produkty, ceny, distribuční kanály a formy komunikace s nejbližšími konkurenty. Firma může začít s účinnější marketingovou kampaní a přípravou silnější obrany proti konkurenci poté, co pozná své konkurenty. [1, 5]

Postup při analýze konkurence

V první fázi realizace analýzy konkurence je nutné, aby firma identifikovala hlavní přímé, nepřímé a potencionální konkurenty. Následně firma zhodnocuje schopnosti, cíle, strategie, očekávání, silné a slabé stránky jednotlivých konkurenčních firem. Následující obrázek 3.1 znázorňuje posuzované faktory jako celek, který ovlivňuje tržní pozici výchozí firmy. Poslední fáze je návrh aktivit a strategií, které pomohou získat konkurenční výhodu oproti ostatním. [1]

Obr. 3.1: Kroky při analýze konkurence [5, str. 569]



3.1.1 Identifikace konkurenčních firem

Obvykle je pro firmy jednoduché identifikovat své konkurenty. Nejjednodušší je identifikace konkurence podle produktové kategorie. Jedná se o konkurenční firmy, které nabízejí obdobné produkty a služby stejným zákazníkům za podobné ceny. V širším smyslu firma identifikuje produktovou konkurenci, která tvoří skupinu firem, vyrábějící stejný výrobek nebo výrobkovou třídu. [5]

Odvětvové vymezení konkurence

Řada firem hledá konkurenty v rámci svého odvětví. Odvětvím rozumíme skupinu firem, které nabízejí produkty nebo produktovou třídu, která je blízkým substitutem. Pokud firma porozumí situaci ve svém odvětví, stává se silným konkurenčním protivníkem. [5]

Tržní vymezení konkurence

Trh je další oblast, ve které se firma snaží identifikovat konkurenci. Firmy, které uspokojují stejné potřeby, nebo stejnou skupinu zákazníků nazýváme funkční konkurencí. Toto vymezení firmě ukáže širší pohled na skutečnou a potenciální konkurenci a umožňuje lepší dlouhodobé plánování. [5]

Určení cílů konkurence

V okamžiku, kdy firma identifikuje hlavní konkurenty, je nutné, aby určila cíle a chování konkurentů. Hlavním cílem konkurence může být snaha o maximalizaci zisku, růst podílu na trhu či cash flow. Firmy přisuzují odlišnou důležitost pro nutnost modernizace nebo poskytování špičkových služeb. [5]

Identifikace konkurenčních strategií

Strategií rozumíme určení dlouhodobého směru firmy. Určování cest, jak dosáhnout cíle, nazýváme strategickým řízením. Součástí strategického řízení je formulování strategie neboli činnosti spojené s utvářením spolupráce s okolím firmy. Tvorba firemní strategie je důležitá pro dosahování dlouhodobého zisku firmy. [3]

Skupina firem, která se na cílovém trhu řídí stejnou strategií, se nazývá strategická skupina. Největší konkurence existuje v rámci dané skupiny i mezi skupinami navzájem. Strategické skupiny se mohou zaměřovat na překrývající se segmenty. Je nutné, aby firma znala kvalitu konkurenčních produktů, jejich vlastnosti a marketingový mix. [5]

Hodnocení silných a slabých stránek konkurence

Firma musí identifikovat silné a slabé stránky každého z konkurentů. Při analýze konkurentů získává firma informace ze sekundárních dat, z osobních zkušeností nebo z doslechu. K primárním datům patří data zjištěná prostřednictvím metody benchmarking. Benchmarking je srovnávání produktů a procesů firmy s konkurencí s cílem zvýšit jejich kvalitu. [5]

Odhad reakce konkurenta

Pravděpodobný úmysl a reakce konkurenta naznačují jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky. Každá konkurenční firma má určitou podnikatelskou filozofii, vůdčí principy a vnitřní kulturu. Pokud marketingoví manažeři porozumí mentalitě konkurenta, mohou předvídat jeho reakce. Konkurenční firmy reagují na určité změny odlišně. Firmy mohou reagovat na konkurenční kroky výrazněji nebo rychleji. V určitých odvětvích firmy mezi sebou působí v souladu, v jiných neustále mezi sebou válčí. Když firma zná reakce konkurentů, může lépe bránit současné pozice firmy. [5]

3.1.2 Důvody realizace analýzy konkurence

Analýza konkurence je zaměřena na identifikaci současných a potenciálních konkurentů. Její provedení umožní odhalit konkurenční strategické cíle, strategie, výhody apod. [8]

Hlavním cílem analýzy konkurence je snaha o odhalení konkurenčních výhod a nevýhod konkurenčních výrobků. Analýza slouží k pochopení současných i budoucích strategií a marketingových rozhodnutí konkurenčních firem. Analýza poskytuje prognózy o chování konkurentů při realizaci marketingových rozhodnutí firmy. Dalším cílem analýzy konkurence je stanovení návratnosti, která se očekává z budoucích investic a zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách. [1]

Správné pochopení konkurenčních výhod a limitů konkurenceschopnosti je příčinou úspěšné strategie firmy. Konkurenční výhoda vyplývá z přidané hodnoty, kterou je firma schopna vytvořit pro své zákazníky. Na trzích, kde existuje konkurence, je konkurenční výhoda základem výkonnosti podniku. [4]

Získané poznatky z analýzy konkurence mají význam pro odhadnutí budoucích reakcí konkurentů a ovlivnění formulace vlastní strategie. [10]

3.2 Marketingový mix ve službách

„Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví.“¹

Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Důsledkem služby není vznik typických vlastnických vztahů. [5]

3.2.1 Vlastnosti služeb

K odlišení služeb a zboží se využívá větší počet vlastností. Mezi nejběžnější charakteristiky služeb patří nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a nemožnost vlastnictví. [12]

Nehmotnost služby

„Nehmotnost služeb znamená, že služby nelze jednoduše vystavit, ani je před zakoupením prohlédnout, ochutnat, poslechnout či se jich dotknout.“²

Některé prvky, které znázorňují kvalitu nabízené služby, lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby. [12]

Výsledkem nehmotnosti je zvýšená nejistota zákazníků při poskytování služby. Důvodem zvýšené míry nejistoty před nákupem služby je, že zákazník obtížně hodnotí konkurující si služby a obává se rizika při jejím nákupu. Zákazník klade důraz na osobní zdroje informací a jako základ pro hodnocení kvality služby používá cenu. [12]

Neoddělitelnost služeb od producenta služeb

„Neoddělitelnost služeb znamená, že je nelze oddělit od jejich poskytovatelů, ať už jsou to lidé či stroje.“³

Pokud je služba poskytována zaměstnancem, stává se její součástí. Na konečnou podobu služby má vliv poskytovatel i zákazník. Při produkci služeb se mnohdy zákazník podílí na spoluvytváření služby s ostatními zákazníky. Pro tuto vlastnost služeb je specifickým rysem interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem. [5]

¹ KOTLER, P. a kol. Moderní marketing, čtvrté evropské vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1359-5. Str. 710.

² KOTLER, P. a kol. Moderní marketing, čtvrté evropské vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1359-5. Str. 712.

³ KOTLER, P. a kol. Moderní marketing, čtvrté evropské vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1359-5. Str. 714.

Proměnlivost

„Proměnlivost služeb znamená, že kvalita služeb závisí na tom, kým jsou poskytovány, a také na tom, kdy, kde a jak jsou poskytovány.“³

Procesu poskytování služeb se účastní zákazníci a poskytovatelé služby. Stanovení určitých norem chování je obtížné, jelikož nelze předvídat chování účastníků. Proměnlivost služeb má za důsledek, že zákazník nemusí pokaždé obdržet totožnou kvalitu poskytnuté služby a rovněž si zákazník obtížně vybírá mezi konkurujícími si firmami. [12]

Výsledná povaha služby zvyšuje význam vytváření postavení služby ve vztahu ke konkurenci a má vliv na zdůrazňování obchodního jména a značky. [12]

Pomíjivost služby

„Pomíjivost služeb znamená, že služby nelze uskladnit pro pozdější prodej či použití.“⁴

Špatně poskytnutou službu lze pouze ve vzácných případech nahradit poskytnutím kvalitní služby. Pro určitý okamžik je služba ztracená. Tato vlastnost služby je příčinou, že zákazník službu obtížně reklamuje. [12]

Nemožnost vlastnit službu

„Nemožnost vlastnit službu souvisí s její nehmotností a zničitelností.“⁵

Při koupi hmotného statku získává zákazník osobní přístup k danému statku po neomezenou dobu. To proto, že na zákazníka přechází právo zboží vlastnit. Při poskytování služby nezíská zákazník žádné vlastnictví, získává pouze právo na poskytnutí služby. [5]

3.2.2 Marketingový mix bankovních služeb

„Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům.“⁶

³ KOTLER, P. a kol. Moderní marketing, čtvrté evropské vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1359-5. Str. 714.

⁴ KOTLER, P. a kol. Moderní marketing, čtvrté evropské vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1359-5. Str. 716.

⁵ KOTLER, P. a kol. Moderní marketing, čtvrté evropské vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1359-5. Str. 717.

⁶ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9. Str. 26.

Jednotlivé prvky mohou být namíchány v různé intenzitě i v různém pořadí. Slouží stejnému cíli, a to uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk. [12]

Marketing bankovních služeb lze charakterizovat jako analýzu, plánování, koordinaci a kontrolu všech aktivit banky zaměřených na současné i potencionální trhy. Hlavním cílem je realizovat podnikatelské cíle banky prostřednictvím trvalého uspokojování potřeb zákazníků. Je nutné respektovat zvláštnosti bankovního sektoru jako celku a také specifické rysy jednotlivých bankovních objektů. [11]

Marketingový mix původně obsahoval čtyři prvky, kterými byly produkt (product), cena (price), distribuce (place) a marketingová komunikace (promotion). Využitím tohoto modelu marketingového mixu v organizacích poskytujících služby se ukázalo, že čtyři prvky pro účinné vytváření marketingových plánů nestačí. Hlavní příčinou jsou dříve zmíněné vlastnosti služeb. [12]

Marketingový mix byl následně rozšířen o materiální prostředí (physical evidence) přispívající k zhmotnění služby, lidský faktor (people) usnadňující interakci mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem a procesy (processes), které řídí poskytování služeb zákazníkům. [12]

Produkt

Produkt představuje souhrn všeho, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. U čistých služeb charakterizujeme produkt jako jistý proces, často bez pomoci hmotných výsledků. Zásadním prvkem, který definuje službu, je její kvalita. Marketingový manažer řeší vývoj a životní cyklus, image značky a sortiment produktů. [9, 12]

Bankovní produkty se značí vysokou napodobitelností a v současné době krátkým životním cyklem. [11]

Cena

Cena se stává důležitým ukazatelem kvality vzhledem k nehmotnému charakteru služeb. Neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele vytváří další zvláštnosti při tvorbě cen služeb. [12]

Právě cena je jedním z nejdůležitějších kritérií při volbě bankovní instituce. Vysoká cena zapříčiňuje situace, kdy klient má základní banku pouze pro vedení svého účtu a využívá služeb i dalších bank, které mu nabízí výhodnější podmínky pro danou operaci. [11]

Marketingová komunikace

Marketingový komunikační mix se skládá z pěti komunikačních nástrojů, mezi které patří reklama, osobní prodej, public relations, podpora prodeje a přímý marketing. Komunikační mix vytváří povědomí a zájem o službu a organizaci, která službu poskytuje. Dále má význam pro vytvoření a udržení celkové image organizace. [12]

Distribuce

Aby byl usnadněn přístup zákazníka ke službě, je důležité správně nastavit distribuci. Distribuce souvisí s místní lokalizací služby a s volbou možného zprostředkovatele dodávky služby. Služby jsou spojeny s pohybem hmotných prvků, které tvoří součást služby. [12]

Prostřednictvím distribuce se bankovní produkty umísťují na trh a vnějšími znaky se odlišuje jedna banka od druhé. [11]

Lidský faktor

Jedním z nejdůležitějších prvků marketingového mixu služeb jsou lidé. Lidé mají přímý vliv na kvalitu služeb. Zákazník je součástí procesu poskytování služby a ovlivňuje její kvalitu. Pro vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci je důležité, aby se organizace zaměřovala na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců a také aby stanovila pravidla pro chování personálu k zákazníkům. [12]

Zaměstnance je možné rozdělit podle jejich rolí a vlivu na zákazníky do čtyř skupin, které jsou znázorněny na obrázku 3.2.

Obr. 3.2: Role zaměstnanců [12, str. 196]

	Přímý vztah k marketingovému mixu	Nepřímý vztah k marketingovému mixu
Častý nebo pravidelný styk se zákazníkem	Kontaktní pracovníci	Obsluhující pracovníci
Výjimečný nebo žádný styk se zákazníkem	Koncepční pracovníci	Podpůrní pracovníci

Kontaktní pracovníci

Kontaktní pracovníci jsou v častém nebo pravidelném styku se zákazníky. Významným způsobem se podílejí na marketingových činnostech. Musí být znalí v oblasti podnikových strategií, správně vyškoleni, motivováni a připraveni reagovat na potřeby a přání zákazníků. [12]

Obsluhující pracovníci

Obsluhující pracovníci se přímo nepodílí na marketingových aktivitách, ale přicházejí do kontaktu se zákazníkem. Pro styk se zákazníkem musí mít dobré komunikační schopnosti a dovednosti. [12]

Koncepční pracovníci

Koncepční pracovníci ovlivňují prvky marketingového mixu, ale jen zřídka přicházejí do kontaktu se zákazníkem. [12]

Podpůrní pracovníci

Podpůrní pracovníci nejsou v pravidelném kontaktu se zákazníky, ani se nepodílejí na marketingových činnostech. Svou podporou ale ovlivňují všechny aktivity společnosti. [12]

Materiální prostředí

Zákazník nedokáže posoudit kvalitu služby dříve, než ji spotřebuje. To svědčí o nehmotné povaze služeb, která zvyšuje riziko nákupu služeb. Materiální prostředí je určitým způsobem potvrzením o vlastnostech služby. Důkazem o kvalitě bankovní služby může být logo, vnější vzhled či uspořádání obchodních míst. [12]

Procesy

Během procesu poskytování služby dochází k interakci mezi poskytovatelem a zákazníkem. Interakce je důvodem podrobnějšího zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována. Pokud je celý proces poskytování služby dobře zvládnut, zákazník odchází spokojen. [12]

V bankovním marketingu je nutné provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně standardizovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají. [12]

Marketingový výzkum nástrojů marketingového mixu

„Marketingový výzkum je systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se ocitla firma.“⁷

Specifické vlastnosti služeb a prvky mají vliv na realizaci marketingového výzkumu. Vlastnosti služeb ovlivňují vnímání poskytovaných služeb z pohledu zákazníků a jejich hodnocení. [7]

Marketingový výzkum nástrojů marketingového mixu zkoumá, zda jsou nástroje marketingového mixu využívány vhodným způsobem, nebo zda je nutné provést změnu. Výzkum je zaměřen na jednotlivé prvky marketingového mixu, které byly zmíněny výše. [12]

Výzkum produktu

Marketingový výzkum služby může být zaměřen na již existující službu, která je zákazníkovi poskytována, nebo na zcela novou službu. Z vlastností služeb vyplývá jejich nehmotný charakter, není tedy možné si službu předem prohlédnout, předvést či vyzkoušet jako hmotný produkt. Proto je důležité slovně formulovat koncepci nově vytvořené služby se zaměřením na její srozumitelnost pro zákazníka tak, aby odpovědi respondentů měly žádoucí hodnotu. [12]

Výzkum ceny

Vzhledem k obtížné standardizaci služeb není výzkum cenové úrovně v marketingu služeb příliš snadný. Výzkum se zaměřuje na strukturu tvorby cen a úroveň cenové hladiny konkurenčních služeb, dále na vnímání ceny zákazníkem a vnímání kondiční politiky zákazníkem. [12]

Výzkum distribuce

Výzkum distribuce je zaměřen na formy distribučních cest, zkoumání současného stavu distribuční úrovně, výběr distributorů, umístění a uspořádání distribučních cest z pohledu firmy i zákazníka a informovanost distributorů služby. [12]

⁷ KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Přel. Š. Černá. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. Str. 140.

Výzkum komunikace

Výzkum komunikace je pro mnoho firem základem pro úspěšné vytvoření a udržení dobré image. Tento výzkum je zaměřen na informační zabezpečení komunikační kampaně a získání informací o její úspěšnosti ve vztahu ke stanoveným cílům. [12]

Podstata výzkumu marketingové komunikace spočívá v poznání cílových skupin, jejich vnímání a jejich preferencí komunikačních nástrojů. Výzkum se dále zaměřuje na image společnosti a její produkty a účinnost provedené kampaně v oblasti prodeje, pozitivní změny postojů nebo zvýšení připravenosti k nákupu. [12]

Výzkum lidského faktoru

Výzkum lidského faktoru je zaměřen na zákazníky, zaměstnance a úroveň jejich vzájemného vztahu. Firma se při výzkumu zajímá o spokojenost zaměstnanců s prací, o představy o pracovním zařízení, možnosti zlepšení pracovního výkonu a o hodnocení pracovních podmínek. [12]

Výzkum materiálního prostředí

Výzkum materiálního prostředí podává informace o tom, jak zákazníci nebo zaměstnanci vnímají prostředí, ve kterém jsou služby poskytovány. Význam informací o materiálním prostředí vyplývá ze způsobu hodnocení úrovně poskytovaných služeb. Při výzkumu je hodnoceno periferní prostředí, které je součástí služby a nemá vlastní hodnotu, a základní prostředí. Základní prostředí zákazníka obklopuje. Jedná se o vzhled provozovny, její vybavení, technické prostředky nebo atmosféru prodejny. [12]

Výzkum procesů

Výzkum procesů ve službách umožňuje firmě zajistit konkurenční výhodu, která plyne z podnětů získaných z řad zaměstnanců i zákazníků. [12]

Výzkum je zaměřen na spokojenost se způsobem dodávky služby, rychlost dodávky služby, dostupnost služby, dobu výkonu služby, návaznost jednotlivých aktivit či provozní dobu. [12]

3.3 Mystery shopping

3.3.1 Definice pojmu

Kdekoliv, kde dochází k interakci mezi poskytovatelem služby a zákazníkem, je prostor k využití metody mystery shopping. Profesionálním a diskrétním způsobem jsou vyhodnocovány služby nabízené zákazníkům. [28]

Mystery shopping je nástroj pro zvyšování kvality poskytovaných služeb. Jedná se o dlouhodobě prověřenou výzkumnou techniku, jejímž účelem je vyhodnocení úrovně služeb poskytovaných zákazníkům. V návaznosti na zjištěné výsledky výzkumu jsou firmě poskytnuty podklady ke zkvalitnění těchto služeb. [28]

Při fiktivním nákupu pozorovaná osoba neví, že je testována, a tak nedochází ke zkreslení jejího chování a jednání. Tato metoda umožňuje získat pravdivé údaje, popsat stav společnosti a upozornit na oblasti, kde je možné zlepšení. [29]

Speciálně vyškolení pracovníci výzkumu vystupují jako zákazníci. Fiktivní nákupčí postupují na základě předem sestaveného scénáře, který zpravidla zahrnuje metodu pozorování a rozhovoru. Monitorují obchodní, komunikační a vyjednávací dovednosti pracovníků firmy, hodnotí okolní prostředí a ihned po ukončení provádějí detailní záznam. [29]

Tajný nákupčí hodnotí posuzované faktory objektivně bez upoutání pozornosti na svou osobu tak, aby nedocházelo ke zvláštnímu zacházení ze strany obsluhujícího personálu. [27]

Mystery shopping má řadu podob. Může se jednat o mystery calling nebo mystery mailing. Různé obměny této metody nejsou dány jen tím, jakým způsobem tajný nákupčí hodnotí, ale ve formě výstupů výzkumu. [2]

Mystery calling

Mystery calling představuje speciální druh mystery shoppingu. Metoda mystery calling zachycuje kvalitu telefonického kontaktu zákaznického servisu na infolinkách. Při mystery callingu se sledují aspekty jako čekací doba, efektivnost přepojování, prodejní dovednosti a komunikační schopnosti, návaznost na obchodní servis aj. Řada firem, které využívají služeb call center, mají vypracovaný scénář pro komunikaci s klientem. [28]

Mystery e-mailing

Elektronická komunikace představuje důležitý nástroj pro vytváření a udržování vztahů se zákazníky. Metoda mystery e-mailing převádí klasickou metodu mystery shopping do úrovně elektronické komunikace. Výzkumná metoda mystery e-mailing umožňuje měřit a efektivně optimalizovat kvalitu e-mailové komunikace. [30]

Prostřednictvím této metody jsou hodnoceny faktory spokojenosti jako např. vyřízení dotazu, úplnost informací, doba odezvy aj. Výsledkem metody je zkvalitnění elektronické komunikace a uspokojení požadavků klientů. [30]

3.3.2 Užití metody a její výhody

Metodu mystery shopping je vhodné použít na všech místech, kde dochází k přímému kontaktu mezi zákazníkem a poskytovatelem. Vzhledem k principu utajení nákupčího je výzkum prováděn externími pracovníky, kteří zajišťují objektivnost výstupů. [2]

Důležitou výhodou této metody je, že prostřednictvím pozorování získáme informace o chování pracovníka, se kterým se setkává zákazník. S určitou pravděpodobností je chování pracovníka jiné, když v roli zákazníka je nadřízený, než když prodávající nevnímá přítomnost nadřízeného. [2]

Součástí výzkumu je pozorovací plán a záznamový arch. Plán výzkumu a arch jsou nezbytné pro určení postupu aktivit výzkumu a zaznamenání výsledků. [2]

Hlavním úkolem výzkumné metody mystery shopping je získání podkladů pro porovnání skutečného stavu s cíli, které si firma stanovila. Dalším cílem je porovnání úrovně poskytovaných služeb se standardy poskytovaných služeb konkurencí. Na základě získaných informací mohou firemní manažeři zlepšit úroveň služeb. [28]

4 Metodika výzkumu

Tato kapitola je zaměřena na vysvětlení cílů výzkumu, způsobu získávání informací o aktivitách vybraných bank a postupu při realizaci analýzy konkurence.

4.1 Přípravná fáze výzkumu

V přípravné fázi si definujeme cíle a obsahovou část výzkumu.

4.1.1 Cíl a náplň marketingového výzkumu

Hlavním cílem výzkumu bylo porovnání největších bankovních konkurentů GE Money Bank působících na finančním trhu. Získané údaje byly použity pro vytvoření návrhů a doporučení pro zlepšení aktivit GE Money Bank.

Na základě předvýzkumu jsem zjistila, že na českém trhu působí 42 bank a poboček zahraničních bank, jejíž jmenný seznam je uveden v Příloze č. 1. Z tohoto rozsáhlého výčtu jsem se zaměřila na největší konkurenty GE Money Bank.

Zvolila jsem tři kritéria, podle kterých jsem mohla jednotlivé banky porovnávat. Kritéria byla společná pro všechny selektované banky.

Prvním kritériem byla nabídka společného produktu pro všechny banky. Tímto produktem je vedení běžného účtu pro fyzické osoby nepodnikatele. Druhým kritériem bylo umístění pobočky bankovní společnosti ve správním obvodu Ostrava-Hrabůvka. Třetím kritériem byl počet klientů banky, kteří mají založen běžný účet. K 1. lednu 2011 měl počet klientů porovnávaných bank přesáhnout 1 milion zákazníků.

Těmto třem kritériím odpovídají tři bankovní instituce, a to Česká spořitelna, Československá obchodní banka a Komerční banka. Jejich charakteristikou jsem se blíže zabývala v kapitole č. 2.2.3. Pro marketingový výzkum jsem zvolila výzkumnou metodu mystery shopping z pohledu zákazníka.

4.1.2 Výběrový vzorek

Výběrový vzorek respondentů představují kontaktní pracovníci na bankovních pobočkách a telefonní operátoři. Bankovní instituce a jejich pobočky byly vybrány na základě stanovených kritérií, které jsou vysvětleny výše.

4.1.3 Typ shromažďovaných dat a způsob jejich sběru

V marketingovém výzkumu jsem využila primární a sekundární data. Primární data byla získána prostřednictvím výzkumné techniky mystery shopping. Využila jsem tři obměny této metody, kterými jsou mystery shopping, mystery calling a mystery e-mailing. Sekundární data se týkala informací o charakteristice jednotlivých společností. Při návštěvě bankovních poboček byla využita také pozorovací metoda. Jako pomocné nástroje sběru dat byly použity scénáře rozhovorů a záznamové listy. Scénář a záznamový list pro mystery shopping je uveden v Příloze č. 3, scénář a záznamový arch pro mystery calling je uveden v Příloze č. 4 a scénář a záznamový arch pro mystery e-mailing je uveden v Příloze č. 5.

4.1.4 Plán realizace výzkumu

Pro realizaci výzkumu bylo nutno vytvořit fiktivní poptávku zaměřenou na výběr bankovní instituce. Marketingový výzkumu probíhal podle scénářů. Scénáře jsou rozděleny podle výzkumných metod na Scénář pro mystery shopping, Scénář pro mystery calling a Scénář pro mystery e-mailing. Scénář pro mystery shopping obsahuje hodnocené parametry, jimiž jsou Prostory banky, Personál banky a Informace a materiály poskytnuté zaměstnancem. Při mystery callingu byl hodnocen parametr Telefonát a při mystery e-mailingu byl posuzován parametr E-mail.

Na základě konzultace s odborníkem, jsem kritéria jednotlivých parametrů rozdělila do několika stupňů. Kritéria byla hodnocena na škále od nuly do dvou. Znamka 0 znamená nespokojen, kdy posuzovaný objekt toto kritérium nesplňuje. Znamka 1 znamená spokojen, kdy daný objekt kritérium dostatečně splňuje, avšak jsou zde rezervy pro zlepšení. Nejlepší možný stav je ohodnocen známkou 2. Posuzované parametry obsahují také kritéria, která pokud banka splní, získává za každé kritérium jeden bod.

Analýza výzkumu je zpracována v 5. kapitole. Komplexní souhrn výsledků se nachází v přílohách.

4.1.5 Technické zpracování

Návštěvy na pobočkách, telefonní rozhovory a e-maily byly písemně zaznamenány do záznamového archu. Vyplněné záznamové archy byly zpracovány pomocí programu MS Excel.

4.1.6 Rozpočet výzkumu

Náklady, které vznikaly v období výzkumu, byly spojeny s tiskem a kopírováním materiálů fiktivního nákupu a náklady na dopravu (viz Tab. 4.1). Telefonní hovory byly zdarma. Jednalo se o zpětné hovory na základě vyžádaného kontaktu přes webové stránky.

Tab. 4.1: Rozpočet výzkumu

Položka	Náklady
Jízdné	50 Kč
Tisk materiálů	150 Kč
Celkem	200 Kč

4.1.7 Harmonogram činností

Do následující tabulky 4.2 jsem uvedla jednotlivé činnosti v rámci výzkumu a měsíce, ve kterém byly realizovány.

Tab. 4.2: Časový plán výzkumu

Etapa/měsíc	Únor 11	Březen 11	Duben 11	Květen 11	Červen 11
Příprava výzkumu	x				
Realizace výzkumu		x	x		
Analýza a interpretace výsledků			x	x	
Prezentace výsledků					x

4.2 Realizační fáze výzkumu

V této fázi výzkumu je popsán sběr a způsob vyhodnocení dat, získaných výzkumnou metodou mystery shopping.

4.2.1 Sběr a způsob vyhodnocení dat

Mystery shopping probíhal v průběhu měsíce února 2011 na bankovních pobočkách GE Money Bank, České spořitelny, Československé obchodní banky a Komerční banky. Ve stejném měsíci byl rovněž proveden také mystery calling a mystery e-mailing. Sběr dat provedla tazatelka Tereza Králová, která získaná data pečlivě zapsala do záznamových listů. Údaje ze záznamových listů byly následně zpracovány v programu MS Excel. Pro grafické zobrazení výsledků byly použity tabulky a grafy.

5 Analýza výsledků výzkumu

Tato kapitola je zaměřena na analýzu dat získaných z fiktivního nákupu, který proběhl prostřednictvím obměn výzkumné metody mystery shopping. Kapitola je rozdělena podle použité metody sběru dat do tří částí. V jednotlivých oddílech jsou uvedené tabulky a grafy, které dokládají zjištěné skutečnosti. Kompletní zpracování výsledků výzkumu je uvedeno v Příloze č. 6.

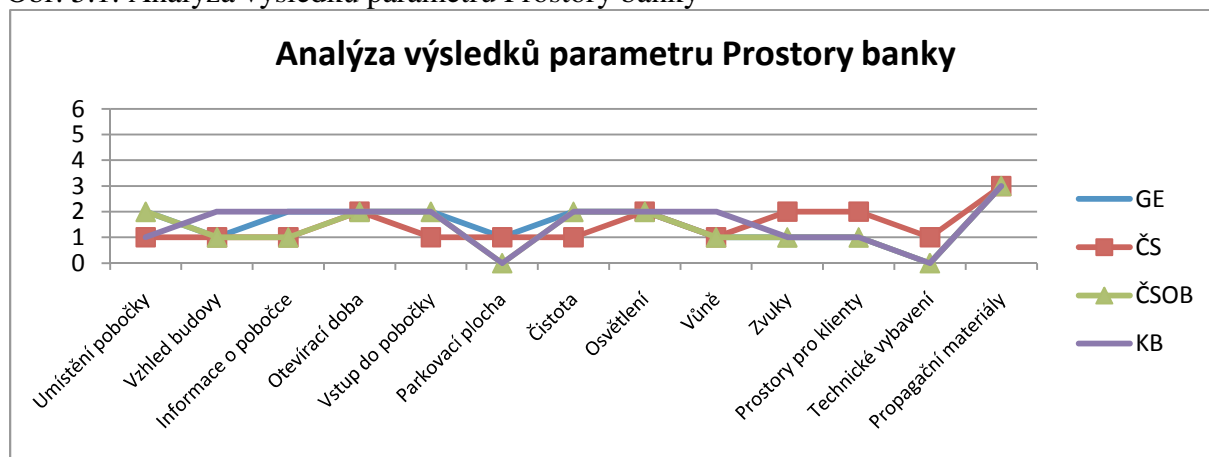
5.1 Analýza výsledků pro mystery shopping

Při výzkumné metodě mystery shopping tajný nákupčí hodnotil tři oblasti, a to Prostory banky, Personál banky a Informace a materiály poskytnuté zaměstnancem.

5.1.1 Parametr Prostory banky

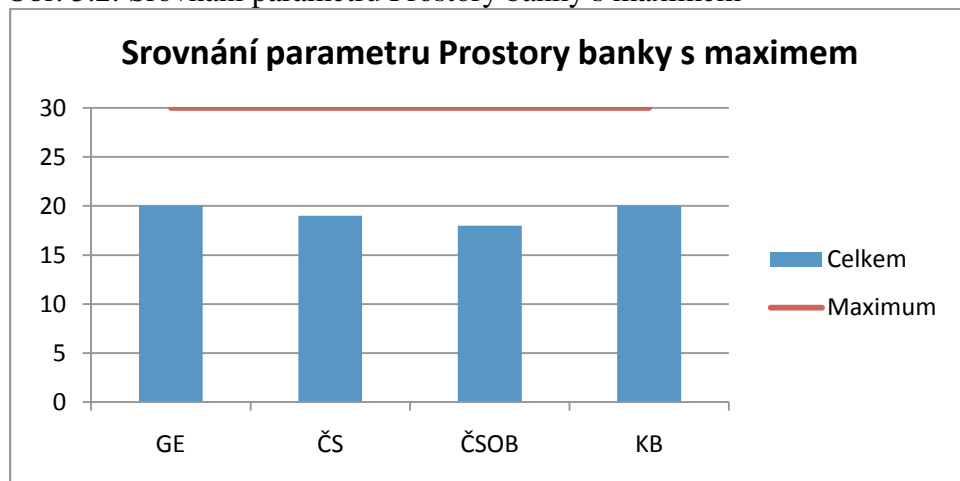
Parametr Prostory banky obsahuje 13 kritérií (viz obr. 5.1), za které bylo možné získat maximálně 30 bodů. Každé z prvních 12 kritérií bylo ohodnoceno maximálně 2 body a poslední kritérium bylo hodnoceno maximálně 6 body. Mezi tyto kritéria patří Umístění pobočky, Vzhled budovy, Informace o pobočce, Otevírací doba, Vstup do pobočky, Parkovací plocha, Čistota, Osvětlení, Vůně, Zvuky, Prostory pro klienty, Technické vybavení a Propagační materiály.

Obr. 5.1: Analýza výsledků parametru Prostory banky



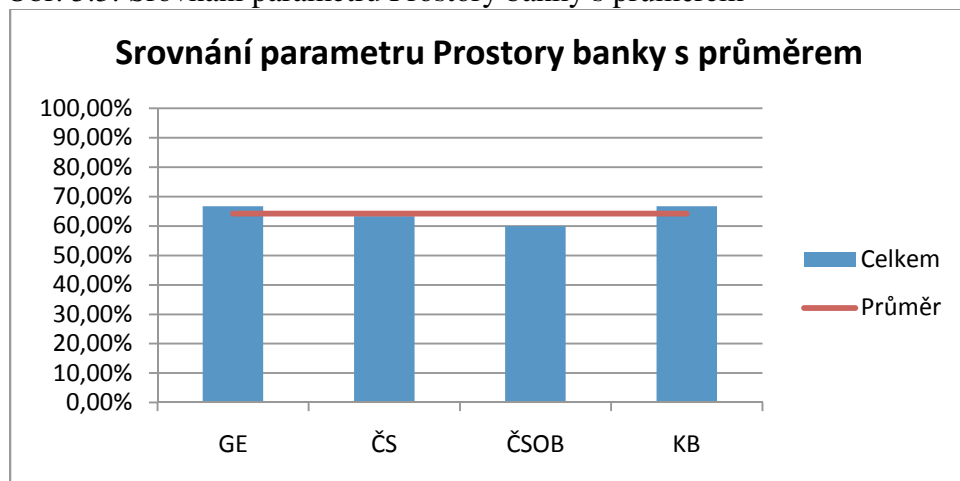
Následující obr. 5.2 porovnává maximální možné hodnocení a skutečný bodový stav pro jednotlivé bankovní instituce. Maximální hodnotě 30 bodů se nejvíce přibližují GE Money Bank a Komerční banka, které získaly 20 bodů. Z grafu je také patrné, že banky mají citelné rezervy pro vylepšení svých prostor. Žádná z bankovních institucí nedisponovala vlastními parkovacími plochami a technickým vybavením, které by klientovi zpříjemnilo setrvání na bankovních pobočkách.

Obr. 5.2: Srovnání parametru Prostory banky s maximem



Průměr byl stanoven na 64,2 % (viz obr. 5.3). Při procentuálním srovnání dosažených bodů s průměrem se nad průměrem umístily GE Money Bank a Komerční banka, jejichž průměr byl 66,7 %. Pod hranicí průměrného hodnocení se umístila Česká spořitelna s 63,3 % a Československá obchodní banka s 60 %.

Obr. 5.3: Srovnání parametru Prostory banky s průměrem



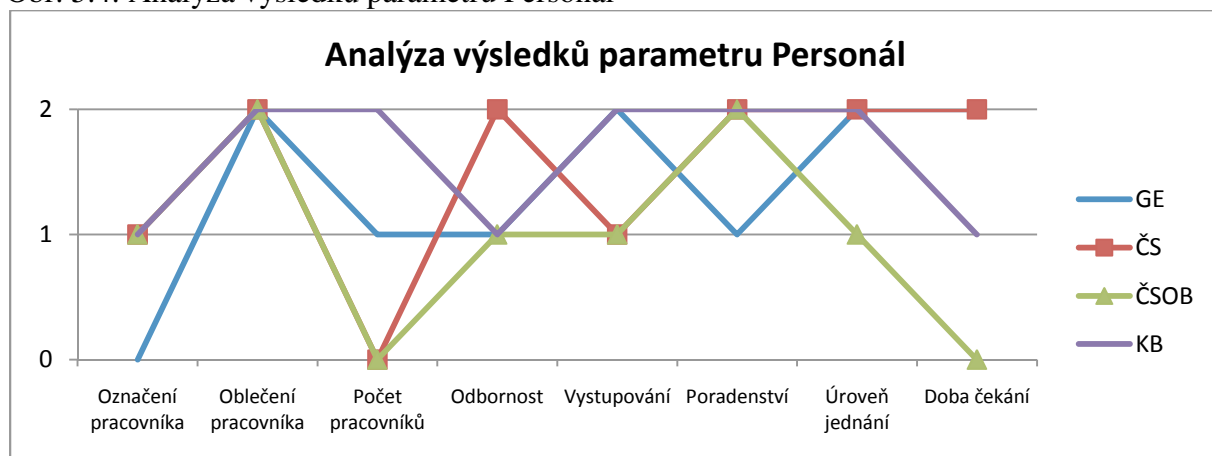
5.1.2 Parametr Personál banky

Parametr Personál banky je tvořen 8 kritérii, za které bylo možno získat maximálně 16 bodů. Za každé kritérium mohla banka získat maximálně 2 body. Těmito kritérii jsou Označení pracovníka jménem a pozicí, Oděv pracovníka, Počet pracovníků na pobočce, Odbornost, Vystupování, Poradenství, Úroveň jednání a Doba čekání na obsloužení.

Z obr. 5.4 je zjevné, že existují rozdíly v počtu zaměstnanců a v době čekání na obsloužení na bankovních pobočkách. Pouze na pobočce Komerční banky byly obsazené všechny pracovní stoly personálem, což umožňovalo rychlou obsluhu čekajících klientů.

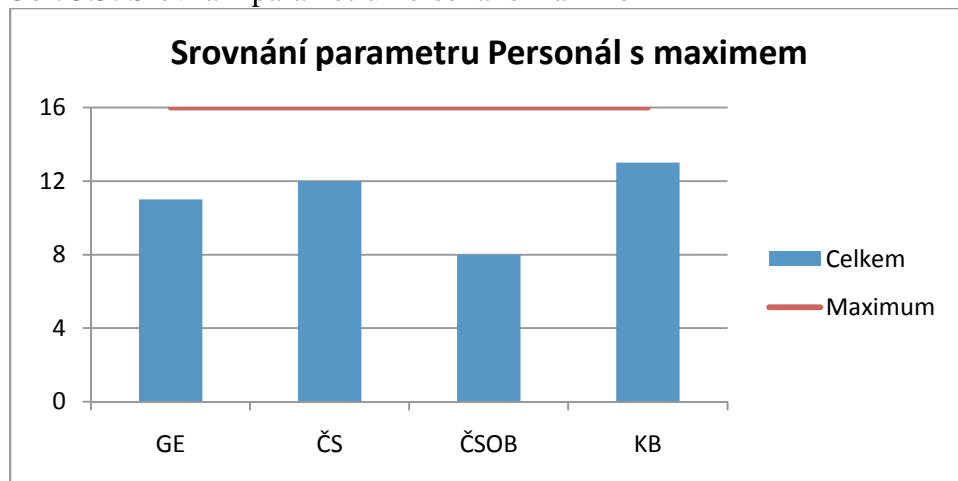
Tajný nákupčí čekal nejdelší dobu na obsloužení v Československé obchodní bance, kde bankéřka byla tak časově vytížená, že nabídla přejednání na jiný den.

Obr. 5.4: Analýza výsledků parametru Personál



Následující obr. 5.5 zobrazuje odchylky dosaženého počtu bodů jednotlivých bank od maximálního počtu bodů pro parametr Personál. Z celkového počtu 16 bodů se nejvíce maximu přibližují Komerční banka s 13 body, Česká spořitelna s 12 body a GE Money Bank s 11 body. Nejvíce se od maxima oddaluje Československá obchodní banka, která byla ohodnocena 8 body.

Obr. 5.5: Srovnání parametru Personál s maximem



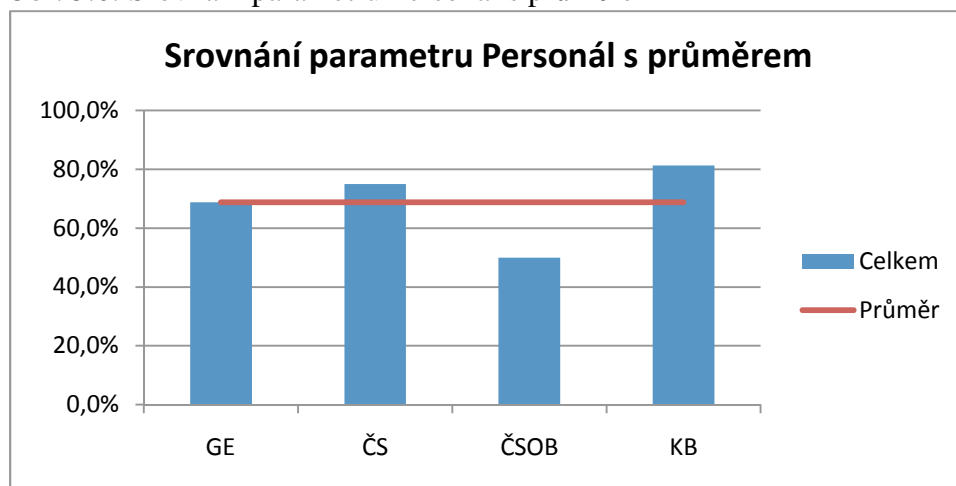
Z tab. 5.1 vyplývá, že vlastnosti zaměstnanců všech bank byly zhruba na stejně vysoké úrovni. U každé známky je uvedeno procentuální vyjádření, kolikrát byla známka udělena, a jaké jsou průměrné známky pro vybraná kritéria. Zaměstnanci dokázali odpovědět na veškeré otázky samostatně nebo s pomocí materiálů, působili rovněž příjemně a profesionálně, jejich vystupování bylo srozumitelné a spisovné.

Tab. 5.1: Vlastnosti personálu

Kritéria	2	1	0	Průměrná známka
Odbornost	25 %	75 %	0 %	1,25
Vystupování	50 %	50 %	0 %	1,5
Poradenství	25 %	75 %	0 %	1,25
Úroveň jednání	75 %	25 %	0 %	1,75

Průměr byl ohodnocen na 69 %. Porovnání bodového hodnocení jednotlivých bankovních institucí s průměrným hodnocením můžete vidět na obr. 5.6. Z výsledku vyplynulo, že hodnocení 81,3 % dosáhla Komerční banka a 75 % Česká spořitelna. Pod hranici průměru se umístily GE Money Bank a Československá obchodní banka.

Obr. 5.6: Srovnání parametru Personál s průměrem

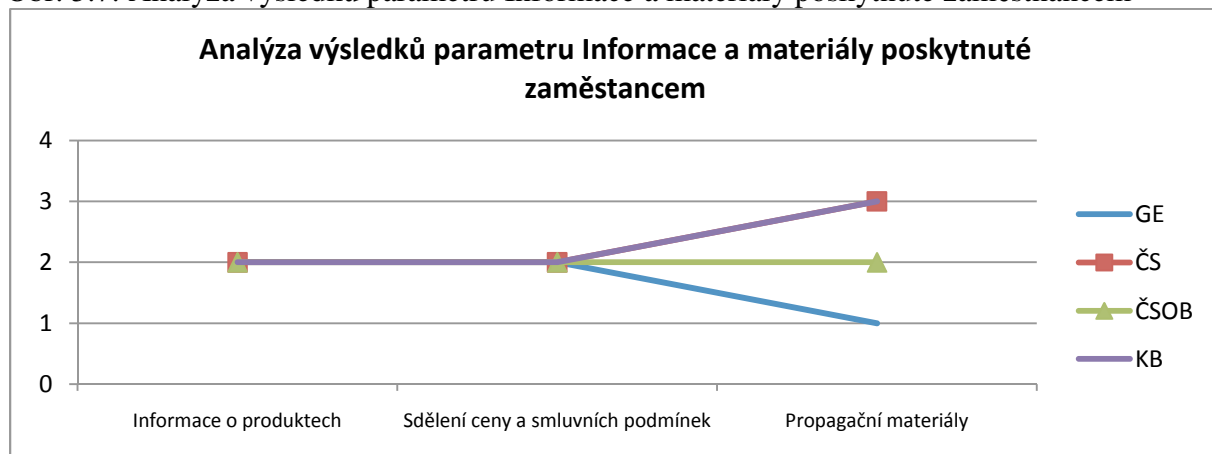


5.1.3 Parametr Informace a materiály poskytnuté zaměstnancem

Parametr Informace a materiály poskytnuté zaměstnancem je tvořen 3 kritérii, kterými jsou Informace o produktech, Sdělení ceny a smluvních podmínek a Propagační materiály. První dvě kritéria mohou být ohodnoceny maximálně 2 body a poslední kritérium maximálně 4 body. Celkem bylo tedy možné získat 8 bodů.

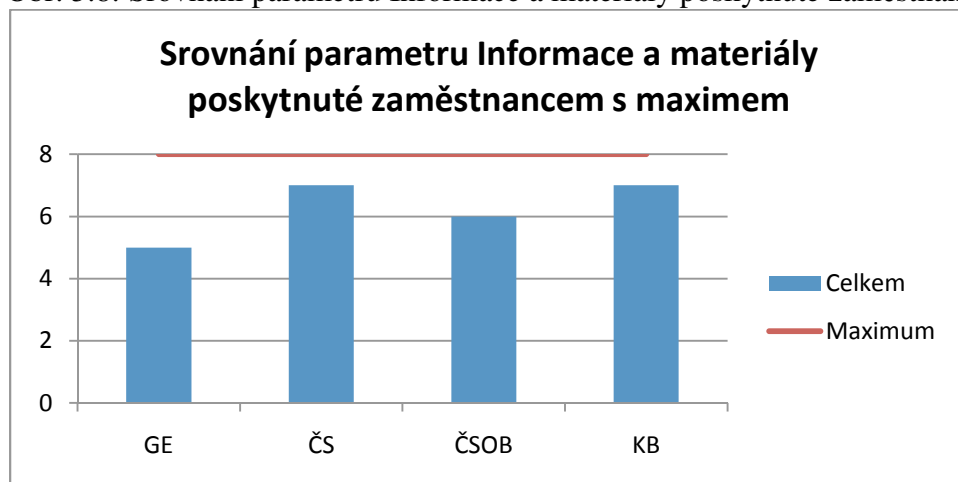
Z hodnocení vyplývá, že zaměstnanci poskytují veškeré potřebné informace o produktech, jejich cenách a smluvních podmínkách. Značné rezervy jsou v oblasti poskytování propagačních materiálů svým zákazníkům (viz obr. 5.7).

Obr. 5.7: Analýza výsledků parametru Informace a materiály poskytnuté zaměstnancem



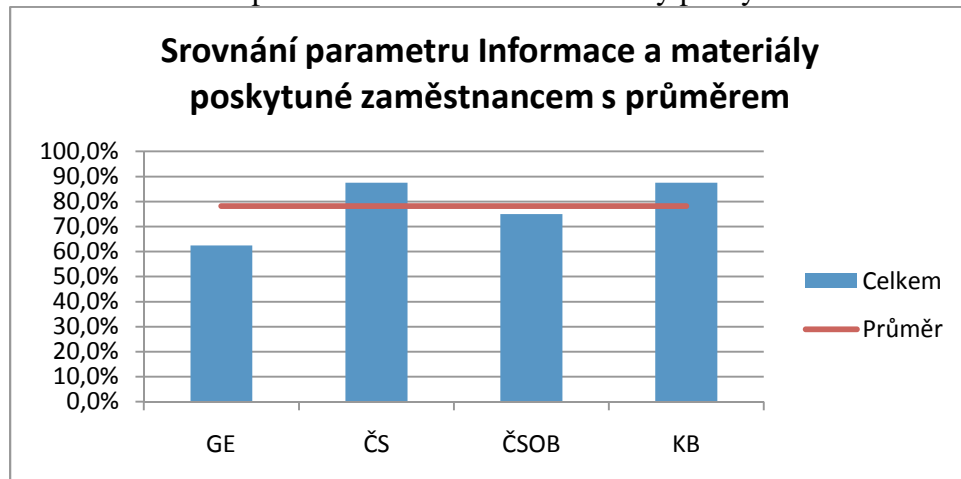
V obr. 5.8 jsou znázorněné odchylky dosažených počtů bodů jednotlivých bank od maximálního počtu 8 bodů. Nejvíce se maximu přibližuje Česká spořitelna a Komerční banka, které získaly 7 bodů. Československá obchodní banka získala 6 bodů a nejméně bodů obdržela GE Money Bank s 5 body.

Obr. 5.8: Srovnání parametru Informace a materiály poskytnuté zaměstnancem s maximem



Na obr. 5.9 lze vidět průměrné ohodnocení 78,1 %. Česká spořitelna a Komerční banka získaly shodně 87,5 %. Pod průměrnou hranicí se umístila Československá obchodní banka se 75 % a GE Money Bank s 62,5 %.

Obr. 5.9: Srovnání parametru Informace a materiály poskytnuté zaměstnancem s průměrem



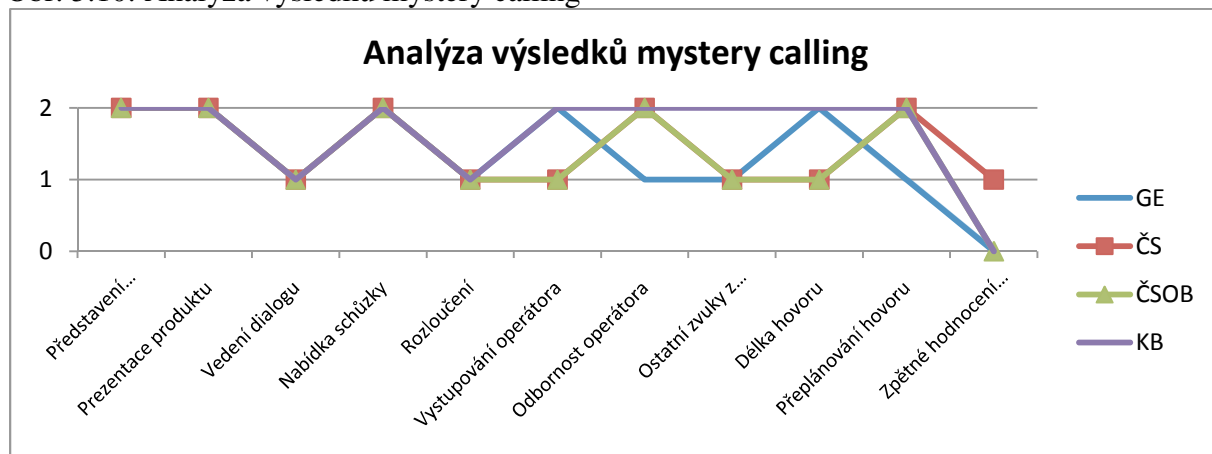
5.2 Analýza výsledků pro mystery calling

Při výzkumné metodě mystery calling fiktivní nákupčí hodnotil 11 kritérií, za které bylo možné získat maximálně 22 bodů. Každé kritérium bylo hodnoceno maximálně 2 body. Těmito kritérii jsou Představení operátora a společnosti, Prezentace produktu, Vedení dialogu, Nabídka schůzky, Rozloučení, Vystupování a Odbornost operátora, Ostatní zvuky z pozadí, Délka hovoru, Přepínání hovoru a Zpětné hodnocení hovorů.

Následující obr. 5.10 ilustruje bodové hodnocení, které jednotlivé banky získaly při posuzování parametru Telefonát. Z grafu vyplývá, že prvních pět kritérií fiktivní nákupčí ohodnotil totožnou známkou. Odlišné výsledky jsou v rámci kritéria Zpětné hodnocení hovorů.

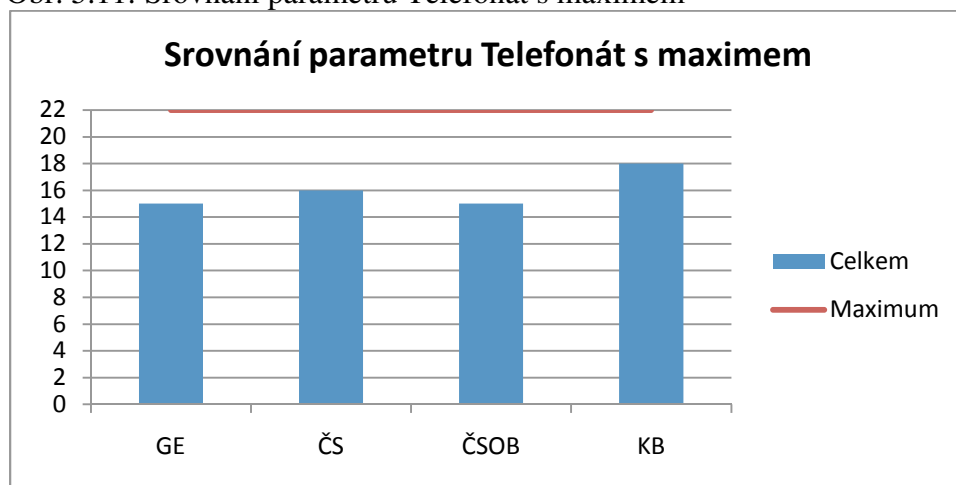
Pouze call centrum České spořitelny využívá zpětných hovorů pro hodnocení úrovně telefonátu. Klient je prostřednictvím automatu požádán o zhodnocení několika bodů, které vyplývají z předešlého hovoru. Banka získává okamžitou zpětnou vazbu na kvalitu služeb poskytnutých operátorem.

Obr. 5.10: Analýza výsledků mystery calling



Obr. 5.11 zobrazuje odchylky získaných bodů jednotlivých bank od maximálního hodnocení, které bylo 22 bodů. Nejvíce se maximu přibližuje Komerční banka, která získala celkem 18 bodů. Druhé nejvyšší ohodnocení získala Česká spořitelna s 16 body a se stejným počtem 15 bodů se na posledním místě umístila GE Money Bank a Československá obchodní banka.

Obr. 5.11: Srovnání parametru Telefonát s maximem



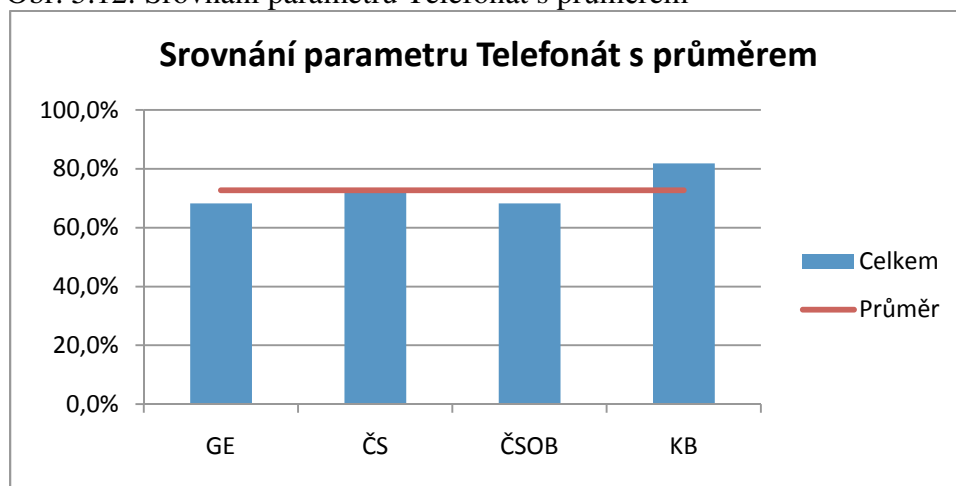
Z grafu 5.11 vyplývá, že neexistují výrazné rozdíly v souhrnném hodnocení vybraných bank. Telefonní hovory proběhly ve stanoveném časovém úseku a operátoři dokázali, že jsou vysoce kvalifikovaní odborníci s dobrými prezentačními dovednostmi. Následující tab. 5.2 zachycuje, jak byly hodnoceny vlastnosti operátora. U každé známky je uvedeno procentuální vyjádření, kolikrát byla známka udělena, a jaké jsou průměrné známky pro vybraná kritéria.

Tab. 5.2: Vlastnosti telefonních operátorů

Kritéria	2	1	0	Průměrná známka
Prezentační dovednosti	100 %	0 %	0 %	2
Vystupování operátora	50 %	50 %	0 %	1,5
Odbornost	75 %	25 %	0 %	1,75

Průměr byl ohodnocen 72,7 %. Porovnání bodového hodnocení jednotlivých bankovních institucí s průměrným hodnocením lze vidět na obr. 5.12. Z výzkumu vyplývá, že nadprůměrného výsledku dosáhla Komerční banka, která získala 81,8 %. Česká spořitelna dosáhla průměrného počtu 72,7 % a GE Money Bank a Československá obchodní banka se umístily pod průměrem s 68,2 %.

Obr. 5.12: Srovnání parametru Telefonát s průměrem

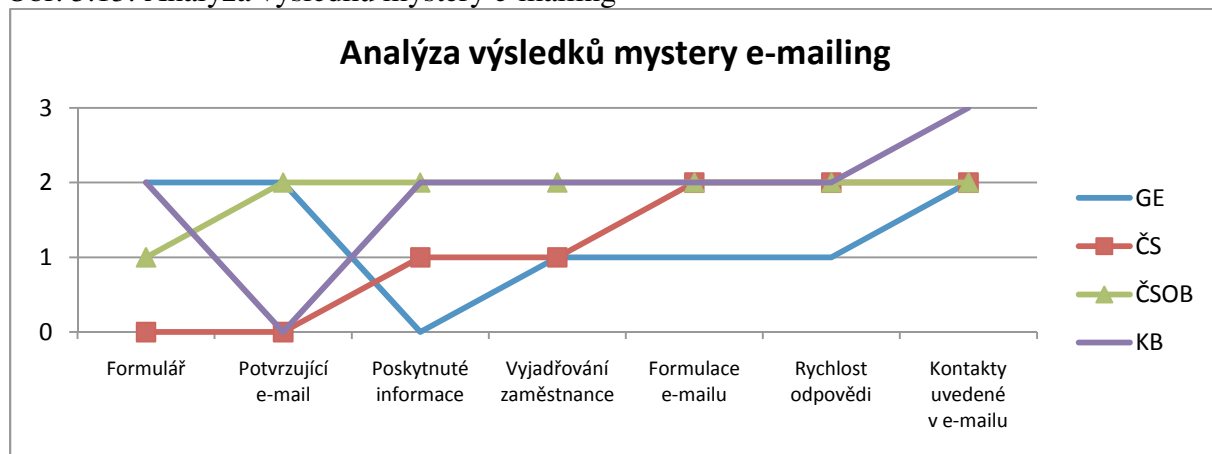


5.3 Analýza výsledků pro mystery e-mailing

Při této metodě fiktivní nákupčí odeslal dotaz, ve kterém se ptal na možnost zřídit si studentský kontokorent, přes speciální formulář na webových stránkách nebo přes e-mail všem čtyřem bankovním institucím.

Obr. 5.13 obsahuje bodové hodnocení jednotlivých kritérií pro posuzované banky. Tazatel hodnotil celkem sedm kritérií, za které bylo možné získat maximálně 15 bodů, přičemž prvních šest mohlo být ohodnoceno maximálně 2 body a poslední maximálně 3 body. Těmito kritérii jsou Formulář, Potvrzující e-mail, Poskytnuté informace, Vyjadřování zaměstnance, Formulace e-mailu, Rychlost odpovědi a Kontakty uvedené v e-mailu.

Obr. 5.13: Analýza výsledků mystery e-mailing

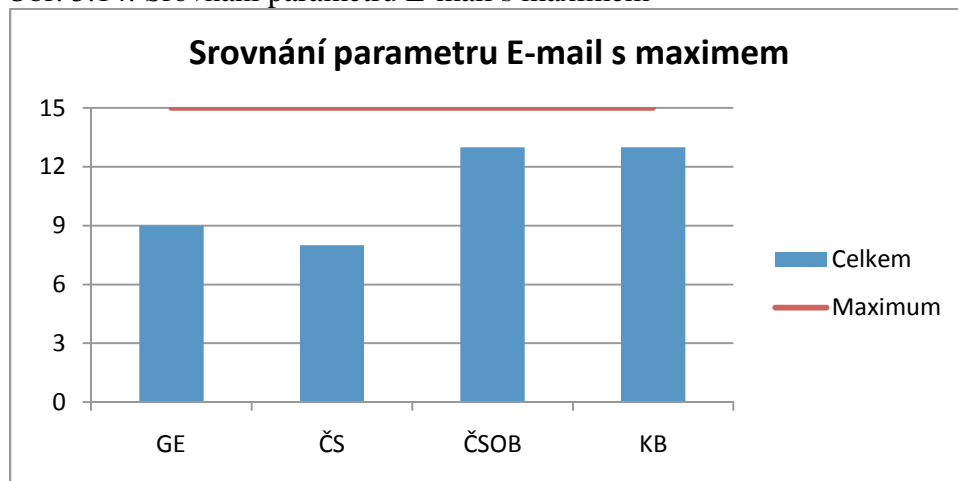


Mezi výše uvedenými výsledky je patrné, že existují výrazné rozdíly, a to nejen ve formulářích, potvrzujících e-mailech, ale také v poskytnutých informacích. Pouze GE Money Bank a Komerční banka nabízí na webových stránkách předdefinovaný formulář, který usnadňuje komunikaci a předchází možným chybám v odeslání e-mailů přes elektronickou poštu. Odpověď, jež potvrzuje přijetí e-mailu, byla odeslána z GE Money Bank a České spořitelny, která tím, že nemá vytvořený formulář, ujišťuje zákazníka o doručení jeho dotazu a jeho vyřízení.

Zajímavým zjištěním pro mne byla také obsahová stránka e-mailů. Komerční banka a Československá obchodní banka poskytly vyčerpávající informace a možnosti, jak má zákazník v případě zájmu postupovat, zbývající banky uvedly pouze základní informace.

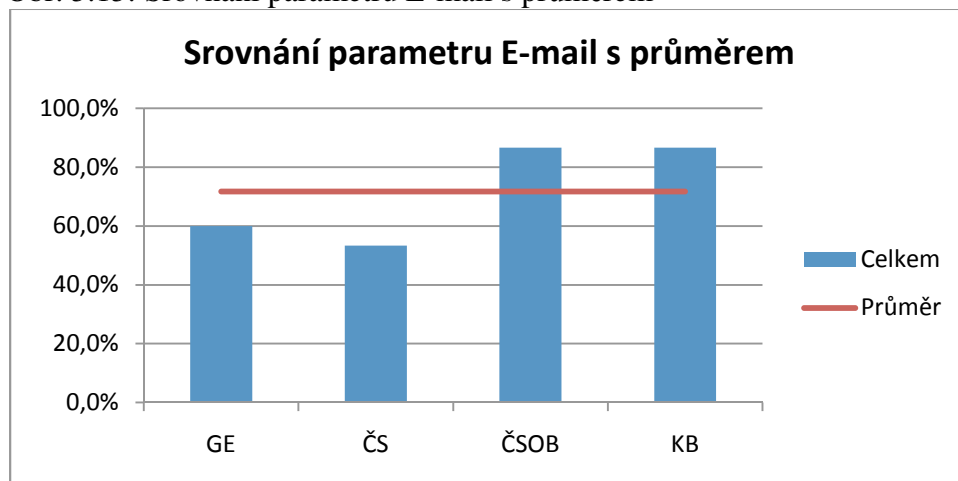
V dalším obr. 5.14 jsou porovnány získané body jednotlivých bankovních institucí s maximálním počtem 15 bodů, které mohly banky získat při realizaci mystery e-mailingu. Nejlepšího hodnocení dosáhly Československá obchodní banka a Komerční banka, jež získaly shodně 13 bodů. GE Money Bank získala 9 bodů a s nejmenším počtem bodů se umístila Česká spořitelna, které byla ohodnocena celkově 8 body.

Obr. 5.14: Srovnání parametru E-mail s maximem



Při porovnání bodového stavu s průměrným hodnocením 71,7 % dosáhly nadprůměrného počtu bodů Československá obchodní banka a Komerční banka s 86,7 %. Z obr. 5.15 dále vyplývá, že podprůměrné hodnocení získaly GE Money Bank s 60 % a Česká spořitelna s 53,3 %

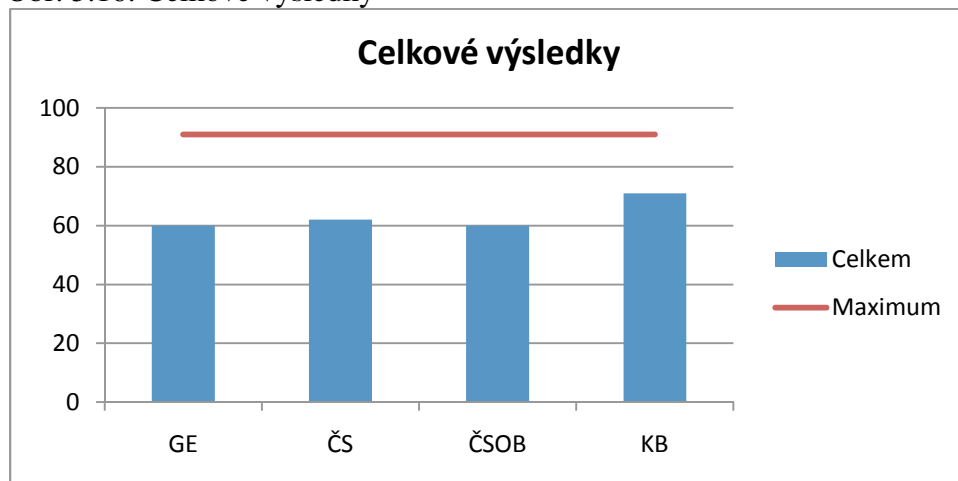
Obr. 5.15: Srovnání parametru E-mail s průměrem



5.4 Celkové výsledky

Obr. 5.16 popisuje celkové hodnocení dosažené v rámci výzkumu jednotlivých bankovních institucí. Znázorňuje celkové součty bodů každé banky a jejich odchylky od maximálního bodového hodnocení.

Obr. 5.16: Celkové výsledky



V rámci celého výzkumu bylo možné dosáhnout maximálně 91 bodů. Komerční banka dosáhla nejlepšího celkového výsledku s celkovým počtem 71 bodů. Také v dílčích výzkumech dosáhla Komerční banka nejlepších výsledků. Tento výsledek je pro Komerční banku uspokojivý, ale při výzkumu banka ztratila 20 bodů, které ji dělí od maxima. Rezervy jsou v oblastech parkovacích ploch, technického vybavení pobočky, zpětného hodnocení hovorů a zasílání potvrzujících e-mailů.

Česká spořitelna se umístila na druhém místě s celkovým počtem 62 bodů. Z obr. 5.16 je zřejmé, že České spořitelně chybělo 29 bodů k dosažení maximálního počtu a 9 bodů k dostižení Komerční banky. Česká spořitelna ztratila nejvíce bodů při hodnocení výzkumné metody mystery e-mailing. Bance schází předdefinovaný formulář a potvrzující e-mail, který by ujistil tazatele o doručení dotazu.

Československá obchodní banka a GE Money Bank se umístily na třetím místě se shodným počtem 60 bodů, což je pouze o dva body méně než u České spořitelny. Od maximálního hodnocení banky dělilo 31 bodů. Československá obchodní banka ztratila nejvíce bodů v hodnocení parametrů Prostory banky a Personál. Tento výsledek naznačuje, že je mnoho faktorů, které může banka vylepšit v oblasti prostor pobočky a přímé komunikace kontaktních pracovníků s klienty.

6 Návrhy a doporučení

Mé návrhy a doporučení jsou vypracovány na základě výsledků výzkumu, který proběhl prostřednictvím tří obměn výzkumné metody mystery shopping. Návrhy a doporučení jsou rozděleny do tří částí podle aplikované výzkumné metody. Použité výstupy vycházejí z názorů a postojů konečného zákazníka, proto i následné návrhy a doporučení jsou zaměřeny na zvýšení spokojenosti zákazníka se službami GE Money Bank.

6.1 Návrhy pro výsledky mystery shopping

Tajný nákupčí navštívil bankovní pobočku za účelem založit si studentský účet. Pozorování začalo hodnocením exteriéru, interiéru pobočky a následně personálu. Tajný nákupčí odcházel z bankovní pobočky se založeným studentským účtem a s vyplněným záznamovým listem, na základě kterého jsem sestavila návrhy a doporučení pro jednotlivé parametry.

6.1.1 Návrhy pro parametr Prostory banky

Při hodnocení parametru Prostory banky dosáhla GE Money Bank nejvyššího počtu bodů v porovnání s ostatními posuzovanými bankami. Na základě jednotlivých kritérií získala nulový počet bodů pouze u kritéria Technické vybavení.

Bankovní pobočka postrádá technické vybavení určené pro klienty. Tento fakt je ovlivněn vyššími finančními požadavky na nákup těchto zařízení. Vybavení pobočky elektronickým pořadačem by urychlilo obsluhu čekajících klientů a televizor či počítač s internetovým připojením by zpříjemnily případné klientovo čekání. Pořadačem je vybavena pobočka České spořitelny. Tazatel mohl podle elektronické tabule sledovat, kdy bude na řadě, a prohlížet si propagační materiály nebo literaturu, která byla k dispozici v relax zóně.

Pobočka GE Money Bank je umístěna v nákupním komplexu Venuše, který v posledním desetiletí prošel rozsáhlou modernizací. V současné době je budova udržována, místy je však narušena a znečištěná omítka. Doporučuji ve větší míře dbát na exteriér pobočky, zejména u vstupních prostor.

Při porovnání s ostatními bankovními pobočkami by atmosféru pobočky GE Money Bank lépe dokreslovala příjemná tichá hudba a výraznější vůně. I přes nepříznivé počasí bylo vnitřní osvětlení a čistota pobočky dostačující.

Nevýhodu spatřuji v nedostatku parkovacích ploch a vnitřních prostor pro klienty. Rozšíření parkovacích ploch není možné z důvodů umístění pobočky vedle společnosti

nabízející taxi služby, která má v osobním vlastnictví část parkovacích prostor. Také vnitřní prostory pro klienty jsou v rámci uspořádání pobočky velmi omezené. Zřízení oddělené místnosti pro klienty je tedy nemyslitelné. Mírným zlepšením by však mohlo být přidání několika židlí nedaleko vstupu.

Naopak velkou výhodu vidím ve vstupu do bankovní pobočky. Pobočka je vybavena bezpečnostními dvojítymi dveřmi, které vyvolávají v klientovi pocit jistoty a bezpečí ihned při vstupu.

6.1.2 Návrhy pro parametr Personál

Z hodnocení parametru Personál vyplývá, že kontaktní pracovníci nebyli označeni jménem a pozicí. Chybělo označení na oděvu nebo pracovním stole zaměstnanců. Pro lepší orientaci a následnou komunikaci mezi personálem a klienty bych doporučila zavedení štítků, které by měli zaměstnanci umístěné na svrchní části svého oděvu.

Na vybrané pobočce byli v odpoledních hodinách 4 zaměstnanci, včetně obsluhy pokladny. Ačkoliv většina zaměstnanců byla zaměstnána, fiktivní nákupčí byl obsloužen ihned po vstupu na pobočku. Při odchodu se však vytvořila řada klientů čekajících na obslužení. Pro zkrácení čekací doby bych doporučila vybavit pobočku pořadačem nebo zaměstnat další pracovníky, neboť pobočka disponuje dalšími volnými pracovními stoly.

Z výzkumu dále vyplynulo, že schopnosti zaměstnance poradit s výběrem služby a jeho odborné znalosti byly na dostačující úrovni. Na pokládané otázky dokázal odpovídat samostatně, ale některé informace dohledával v písemných materiálech a počítači. Zde bych doporučila častější odborná školení zaměstnanců a workshopy pro zlepšení řešení požadavků klientů.

6.1.3 Návrhy pro parametr Informace a materiály poskytnuté zaměstnancem

Při hodnocení tohoto parametru získala GE Money Bank nejnižší počet bodů mezi jednotlivými bankami. Tento výsledek je zapříčiněn rozdílným hodnocením u kritéria Propagační materiály, jelikož zaměstnanec poskytl klientovi pouze svou vizitku. Pro lepší pochopení a seznámení se s produktem bych navrhla, aby klienti dostali při odchodu z pobočky propagační leták a manuál k nabízeným službám.

6.2 Návrhy pro výsledky mystery calling

Následně po založení bankovního účtu u vybraných bank měl fiktivní nákupčí za úkol získat bližší informace o kontokorentu pro studenty. Aby získal potřebné informace, požádal prostřednictvím webových stránek o telefonické kontaktování.

Při hodnocení výsledků získaných prostřednictvím výzkumné metody mystery calling získala GE Money Bank nejnižší hodnocení mezi posuzovanými bankami. Na základě posuzovaných kritérií získala nulový počet bodů pouze u kritéria Zpětné hodnocení hovorů.

Významným zjištěním bylo, že pouze call centrum České spořitelny využívá zpětných telefonátů pro hodnocení spokojenosti s realizovaným hovorem. Zákazník je po několika minutách, kdy telefonoval na zákaznické centrum, kontaktován prostřednictvím automatu a požádán o zhodnocení několika oblastí, které vyplývaly z předešlého hovoru. GE Money Bank doporučuji zavést obdobnou službu, kterou disponuje Česká spořitelna, z důvodu získání okamžité zpětné vazby na kvalitu služeb poskytnutých operátorem.

Z analýzy dále vyplývá, že telefonní operátor nekladl fiktivnímu nákupčímu dostatečné množství otázek, vedl z větší části hovoru monolog a následné rozloučení bylo strohé. Pro účinnější komunikaci s klientem doporučuji pravidelné školení operátorů.

Velkou nevýhodu vidím v rušivých zvucích z povzdálí, které ruší klientovo soustředění na informace poskytované operátorem. Pracovní stoly v call centru by měly být uspořádány tak, aby v hovorech nebyli slyšet ostatní operátoři.

S operátorem se fiktivní nákupčí domluvil na přeplánování hovoru na určitou dobu, která však nebyla dodržena. Telefonní operátor z GE Money Bank klienta kontaktoval s půlhodinovým zpožděním. Pro dodržení přesných termínů navrhuji efektivnější plánování domluvených hovorů.

6.3 Návrhy pro výsledky mystery e-mailing

Na závěr výzkumu fiktivní nákupčí poslal přes webové stránky vybraných bank elektronický dotaz, který se opět týkal kontokorentu pro studenty.

Z hodnocení výsledků získaných z výzkumné metody mystery e-mailing vyplývá, že GE Money Bank má v elektronické komunikaci značné rezervy oproti posuzovaným bankám. Nejnižší možnou známku banka obdržela při hodnocení kritéria Poskytnuté informace.

Při porovnání e-mailů zaslaných z jednotlivých vybraných společností byla odpověď z GE Money Bank po obsahové stránce nedostačující. Navrhují obsahově rozšířit e-mail o informace, jak konkrétní produkt funguje, jaké jsou jeho varianty, jaký je poplatek za jeho vedení a jak postupovat pro následné zřízení. V případě, že by vedení GE Money Bank nepřistoupilo na tyto návrhy, doporučuji do e-mailu uvést přesný odkaz na daný produkt a ne pouze odkaz na hlavní stránku GE Money Bank.

Z výsledků výzkumu dále vyplývá, že vyjadřování zaměstnance a formulace elektronického dopisu byly přijatelné, jelikož se jednalo o stručnou odpověď. Pokud vedení společnosti přistoupí na rozšíření obsahové stránky zasílaných odpovědí, je nutné klást velký důraz na jasnost, logickou strukturu e-mailů a vyvarování se gramatických chyb. Oproti konkurenčním bankám právě odpověď zaslána Českou spořitelnou obsahovala gramatickou chybu, a to v pozdravu a oslovení klienta.

Další nevýhodu vidím v rychlosti zaslání odpovědi na e-mail. Pouze GE Money Bank zaslala odpověď na dotaz do druhého dne. Ostatní vybrané bankovní instituce odpověděly v průběhu hodiny od odeslání klientova dotazu.

Zajímavým zjištěním pro mne byl fakt, že pouze GE Money Bank a Komerční banka nabízí na webových stránkách předdefinovaný formulář, který usnadňuje komunikaci a předchází možným chybám v odesílání e-mailů. Navíc GE Money Bank zasílá potvrzující e-mail, který ujišťuje zákazníka o doručení dotazu a jeho následné vyřízení.

7 Závěr

Na bankovním trhu, který je typický dynamickým rozvojem, převažuje velký konkurenční boj mezi jednotlivými bankovními institucemi a jinými společnostmi nabízejícími bankovní služby. Společnosti orientující se na bankovní produkty vytvářejí dostatečné spektrum služeb a dostatečnou konkurenci, která formuje kvalitu a ceny. Kvalita podmiňuje míru uspokojení klientů, zvyšuje jejich loajalitu, a tím ovlivňuje ziskovost organizací.

V bakalářské práci jsem se zaměřila na analýzu konkurence bankovní instituce GE Money Bank. Cílem mé práce byla identifikace největších konkurentů této banky a následná analýza těchto konkurentů prostřednictvím výzkumné metody mystery shopping. Z výsledků analýzy jsem sestavila návrhy a doporučení pro management banky, na jejichž základě může dojít k upevnění tržní pozice a zvýšení konkurenceschopnosti banky GE Money Bank.

V úvodní části práce jsem se zabývala současnou situací na bankovním trhu a charakteristikou stěžejní bankovní instituce GE Money Bank. Dále jsem se zaměřila na konkurenční firmy, které působí na bankovním trhu v Ostravě.

V další kapitole jsem se orientovala na teoretická východiska analýzy konkurence, především na definici konkurence, její typologii, identifikaci konkurentů a důvody pro realizaci analýzy. Druhá část této kapitoly se zabývala marketingovým mixem služeb se zaměřením na bankovní služby a marketingový výzkum jednotlivých nástrojů marketingového mixu služeb. V poslední části této kapitoly jsem se zaměřila na výzkumnou metodu mystery shopping, která byla využita v praktické části.

Kapitola metodika výzkumu byla zaměřena na cíl výzkumu, způsoby získání a zpracování dat o konkurenci a postup při realizaci analýzy konkurenčních firem.

V následující kapitole jsem vyhodnotila výsledky získané z výzkumu prostřednictvím výzkumné metody mystery shopping. Porovnáním dílčích i celkových výsledků jsem zjistila, jaké postavení zaujímá banka GE Money Bank vůči ostatním konkurenčním bankám.

V závěru práce se věnuji návrhům a doporučením k jednotlivým oblastem. Cílem těchto doporučení by mělo být zvýšení kvality poskytovaných služeb a dosažení lepšího postavení GE Money Bank na bankovním trhu. Věřím, že výsledky výzkumu mi pomohly

pochopit vnímání potencionálních klientů, a rovněž doufám, že pro klienty budou případné změny přínosem.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

- [1] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 80-247-1535-3.
- [2] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5.
- [3] CHARAT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [4] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha : C. H. Beck, 2007. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [5] KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing, čtvrté evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [6] KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Přel. Š. Černá. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [7] KOZEL, R. a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [8] LUKÁŠOVÁ Růžena; NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-06482.
- [9] NOVÝ, I.; PETZOLD, J. *(NE)spokojený zákazník - náš cíl?!: Jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 160 s. ISBN 80-247-1321-7.
- [10] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, P. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 122 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [11] STEHLÍK a kol.: *Marketingové aplikace*. VŠE Praha 1998. ISBN 80-7079-346-5.
- [12] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [13] WINER, R. S. *Marketing management*. 3. vyd. New Jersey: Prentice-Hall, 2007. 544 s. ISBN 81-317-1526-4.

Periodika

- [14] JAK. *Titul Nejvdřícnější banka patří GE Money*. Moravskoslezský deník. roč. 11. č. 15. S. 15. ISSN 1213-5577.

[15] POLJAKOV, N. *Věrnostní karty: lidem jde o slevy, obchodníkům o informace*. Hospodářské noviny. 2011. roč. 11. č. 074. ISSN 1213-7693.

[16] ZAVADILOVÁ, T. *Banky navzdory krizi zvedají zisky*. E15. 2010. roč. 10. č. 765. S. 6. ISSN 1210-3756.

Internetové zdroje

[17] Česká národní banka, [online]. [cit. 2011-1-25] dostupné z WWW: <www.cnb.cz>.

[18] Česká spořitelna, [online]. [cit. 2011-1-25] dostupné z WWW: <www.cs.cz>.

[19] Československá obchodní banka, [online]. [cit. 2011-1-25] dostupné z WWW: <www.csob.cz>.

[20] Finanční server, [online]. [cit. 2011-1-25] dostupné z WWW: <www.businesscenter.cz>.

[21] Finanční server, [online]. [cit. 2011-1-25] dostupné z WWW: <www.businessinfo.cz>.

[22] GE Money, [online]. [cit. 2011-1-25] dostupné z WWW: <www.ge.com>.

[23] GE Money Bank, [online]. [cit. 2011-1-25] dostupné z WWW: <www.gemoney.cz>.

[24] Intranet, [online]. [cit. 2011-1-10]

[25] Komerční banka, [online]. [cit. 2011-1-25] dostupné z WWW: <www.kb.cz>.

[26] Ministerstvo financí České republiky, [online]. [cit. 2011-1-25] dostupné z WWW: <www.mfcr.cz>.

[27] Mystery shopping, [online]. [cit. 2011-1-30] dostupné z WWW: <www.internationalservicecheck.com >.

[28] Mystery shopping, [online]. [cit. 2011-1-30] dostupné z WWW: <www.mysteryshopping.cz>.

[29] Mystery shopping, [online]. [cit. 2011-1-30] dostupné z WWW: <www.scac.cz>.

[30] Mystery shopping, [online]. [cit. 2011-2-5] dostupné z WWW: <www.sychonomics.de>.

[31] Průvodce finančním světem, [online]. [cit. 2011-1-25] dostupné z WWW: <www.mesec.cz>.

Seznam zkratk

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČS	Česká spořitelna
ČSOB	Československá obchodní banka
GE	General Electric
KB	Komerční banka
KBC	Belgická finanční skupina
např.	například
obr.	obrázek
RPSN	roční procentuální sazba nákladů
tab.	tabulka
tj.	to jest

Seznam obrázků

Obr. 3.1: Kroky při analýze konkurence	16
Obr. 3.2: Role zaměstnanců	22
Obr. 5.1: Analýza výsledků parametru Prostory banky	31
Obr. 5.2: Srovnání parametru Prostory banky s maximem	32
Obr. 5.3: Srovnání parametru Prostory banky s průměrem.....	32
Obr. 5.4: Analýza výsledků parametru Personál	33
Obr. 5.5: Srovnání parametru Personál s maximem.....	33
Obr. 5.6: Srovnání parametru Personál s průměrem	34
Obr. 5.7: Analýza výsledků parametru Informace a materiály poskytnuté zaměstnancem	35
Obr. 5.8: Srovnání parametru Informace a materiály poskytnuté zaměstnancem s maximem	35
Obr. 5.9: Srovnání parametru Informace a materiály poskytnuté zaměstnancem s průměrem	35
Obr. 5.10: Analýza výsledků mystery calling	36
Obr. 5.11: Srovnání parametru Telefonát s maximem	37
Obr. 5.12: Srovnání parametru Telefonát s průměrem.....	37
Obr. 5.13: Analýza výsledků mystery e-mailing.....	38
Obr. 5.14: Srovnání parametru E-mail s maximem	39
Obr. 5.15: Srovnání parametru E-mail s průměrem	39
Obr. 5.16: Celkové výsledky	40

Seznam tabulek

Tab. 4.1: Rozpočet výzkumu.....	30
Tab. 4.2: Časový plán výzkumu.....	30
Tab. 5.1: Vlastnosti personálu.....	34
Tab. 5.2: Vlastnosti telefonních operátorů	37

Prohlášení o použití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ведомі, же Высoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5. května 2011

.....

Lucie Řehová

Adresa trvalého pobytu studenta:

B. Četyny 4, 700 30 Ostrava

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Seznam bank a poboček zahraničních bank

Příloha č. 2 – Firemní barvy

Příloha č. 3 – Scénář a záznamový arch pro mystery shopping

Příloha č. 4 – Scénář a záznamový arch pro mystery calling

Příloha č. 5 – Scénář a záznamový arch pro mystery e-mailing

Příloha č. 6 – Kompletní zpracování výsledků výzkumu

Přílohy

Příloha č.1 - Seznam bank a poboček zahraničních bank

AXA Bank Europe, organizační složka
Banco Popolare Česká republika, a.s.
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (Holland) N.V. Prague Branch, organizační složka
BRE Bank S.A., organizační složka podniku
Citibank Europe plc, organizační složka
COMMERZBANK Aktiengesellschaft, pobočka Praha
Crédit Agricole Corporate and Investment Bank S.A. Prague, organizační složka
Česká exportní banka, a.s.
Česká spořitelna, a.s.
Českomoravská stavební spořitelna, a.s.
Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.
Československá obchodní banka, a. s.
Deutsche Bank Aktiengesellschaft Filiale Prag, organizační složka
Evropsko-ruská banka, a.s.
Fio banka, a.s.
Fortis Bank SA/NV, pobočka Česká republika
GE Money Bank, a.s.
HSBC Bank plc - pobočka Praha
Hypoteční banka, a.s.
ING Bank N.V.
J & T BANKA, a.s.
Komerční banka, a.s.
LBBW Bank CZ a.s.
Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.
Oberbank AG pobočka Česká republika
Poštová banka, a.s., pobočka Česká republika
PPF banka a.s.
PRIVAT BANK AG der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich, pobočka Česká republika
Raiffeisen stavební spořitelna a.s.
Raiffeisenbank a.s.
Raiffeisenbank im Stiftland eG pobočka Cheb, odštěpný závod
Saxo Bank A/S, organizační složka
Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.
The Royal Bank of Scotland N.V.
UniCredit Bank Czech Republic, a.s.
Volksbank CZ, a.s.
Volksbank Löbau-Zittau eG, organizační složka
Všeobecná úverová banka a.s., pobočka Praha; zkráceně: VUB, a.s., pobočka Praha
Waldviertler Sparkasse von 1842 AG

Wüstenrot - stavební spořitelna a.s.

Wüstenrot hypoteční banka a.s.

ZUNO BANK AG, organizační složka

Příloha č. 2 - Firemní barvy



Příloha č. 3 - Scénář a záznamový arch pro mystery shopping

Scénář pro mystery shopping

Pozorování začalo prohlídkou okolních prostor bankovní pobočky. Tajný nákupčí zjišťoval, kde je bankovní pobočka umístěna, jakou má dostupnost, její vzhled, jaké jsou do ní vstupní prostory a jak je označena. Při vstupu do interiéru se nákupčí zajímal o velikost, osvětlení, zvuk, čistotu a vůni pobočky. Sledoval, zda jsou v dostatečném množství a na viditelném místě umístěny aktuální katalogy a propagační materiály, a zda je možné si je odnést z pobočky domů.

Dále fiktivní nákupčí sledoval personál. Zajímal se, kolik je na pobočce osobních bankéřů, jak jsou oblečení, jak dlouho musí klient čekat na obsloužení a jak na něho personál působí.

Tajný nákupčí navštívil bankovní pobočku za účelem založit si studentský účet. Při osobním jednání tak hodnotil odbornost, vystupování a poradenství osobního bankéře.

Veškeré zjištěné údaje tazatel zaznamenal před a po vstupu na bankovní pobočku do záznamového listu tak, aby zůstal neprozrazen.

A. Prostory banky

1. Umístění pobočky

- | | |
|---|---|
| 1.1. Pobočka je umístěna v příjemném prostředí a na frekventovaném místě,
kde je v blízkosti zastávka MHD | 2 |
| 1.2. Pobočka je umístěna v příjemném prostředí, na frekventovaném místě,
ale v blízkosti není zastávka MHD | 1 |
| 1.3. Pobočka je umístěna v nepříjemném prostředí a na odlehlém místě | 0 |

2. Vzhled budovy

- | | |
|---|---|
| 2.1. Budova je v perfektním stavu s moderním exteriérem | 2 |
| 2.2. Budova je udržovaná | 1 |
| 2.3. Budova je zchátralá | 0 |

3. Informace o pobočce

- | | |
|---|---|
| 3.1. Pobočka je jasně označena a ukazatele upozorňují na pobočku
v jejím okolí | 2 |
| 3.2. Pobočka je označena, ale ukazatele chybí | 1 |
| 3.3. Pobočka není označena žádným způsobem | 0 |

4. Otevírací doba

- | | |
|--|---|
| 4.1. Otevírací doba je uvedena zvenčí na pobočce | 2 |
| 4.2. Otevírací doba je uvedena uvnitř pobočky | 1 |
| 4.3. Otevírací doba není uvedena | 0 |

5. Vstup do pobočky

- | | |
|--|---|
| 5.1. Moderní, bezbariérový vstup s automaticky otevíratelnými dveřmi | 2 |
| 5.2. Moderní, bezbariérový vstup s ručně otevíratelnými dveřmi | 1 |
| 5.3. Nemoderní vstup s ručně otevíratelnými dveřmi | 0 |

6. Parkovací plocha

- | | |
|---|---|
| 6.1. Pobočka má vlastní bezplatné parkoviště v bezprostředním okolí pobočky | 2 |
| 6.2. Pobočka nemá vlastní parkoviště, ale v okolí je bezplatné parkoviště | 1 |
| 6.3. V blízkém okolí pobočky není žádné bezplatné parkoviště | 0 |

7. Čistota

- | | |
|---|---|
| 7.1. Interiér pobočky byl dokonale čistý (utřený prach, vysátý koberec, vyleštěné skleněné vitríny) | 2 |
| 7.2. Interiér byl pouze z části uklizený | 1 |
| 7.3. Interiér nebyl uklizený | 0 |

8. Osvětlení

- | | |
|--|---|
| 8.1. Interiér pobočky byl dostatečně osvětlený | 2 |
| 8.2. Interiér pobočky nebyl dostatečně osvětlený | 1 |
| 8.3. Osvětlení pobočky bylo na pohled nepříjemné | 0 |

9. Vůně

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 9.1. Interiér příjemně voněl | 2 |
| 9.2. Nebyla cítit žádná výrazná vůně | 1 |
| 9.3. Interiér nepříjemně voněl | 0 |

10. Zvuky

- | | |
|---|---|
| 10.1. Atmosféru pobočky doplňovala příjemná, klidná, tichá hudba | 2 |
| 10.2. Pobočka byla bez hudby | 1 |
| 10.3. Atmosféru pobočky doplňovala hudba, byla ale nepříjemná, rušivá nebo příliš hlasitá | 0 |

11. Prostory pro klienty

- | | |
|--|---|
| 11.1. Všichni klienti, čekající na obsloužení, si mohli sednout, pobočka měla dostatečné množství křesel | 2 |
|--|---|

11.2. Pouze někteří klienti, čekající na obsloužení, si mohli sednout, pobočka měla jen několik křesel	1
11.3. Klienti, čekající na obsloužení, si nemohli sednout, zcela pobočce chyběla křesla	0
12. Technické vybavení	
12.1. Pořadí klientů je dáno pořadovým číslem, při čekání mohou klienti sledovat televizi nebo se připojit k internetu	2
12.2. Pořadí klientů je dáno pořadovým číslem, ale při čekání nemohou využít další technické vybavení	1
12.3. Pořadí klientů je chaotické, chybí technické vybavení	0
13. Propagační materiály (každá možnost je ohodnocena 1 bodem)	
13.1. Vizitka bankéře	
13.2. Letáky k aktuálním akcím	
13.3. Brožury k jednotlivým produktům	
13.4. Reklamní plakáty	
13.5. Reklamní předměty	
13.6. LCD televize s reklamou	
B. Personál banky	
1. Označení pracovníka jménem a pozicí	
1.1 Pracovník měl označení na oděvu	2
1.2 Pracovník měl označení na pracovním stole	1
1.3 Pracovník neměl žádné označení	0
2. Oděv pracovníka	
2.1. Společenský oděv (pánský oblek, dámský kostýmek)	2
2.2. Jednotný oděv	1
2.3. Ležérní oděv (tenisky, rifle, tričko)	0
3. Počet pracovníků na pobočce	
3.1. Více než 8 pracovníků	2
3.2. Od 4 do 7 pracovníků	1
3.3. Méně než 3 pracovníci	0
4. Odbornost	
4.1. Odbornost zaměstnance byla na vysoké úrovni, reagoval samostatně na všechny otázky	2

4.2. Odbornost zaměstnance byla na nižší úrovni, reagoval na všechny otázky, ale hledal v materiálech	1
4.3. Odbornost zaměstnance byla na nízké úrovni, nedokázal reagovat na otázky, hledal v materiálech	0
5. Vystupování	
5.1. Zaměstnanec působil příjemně, byl iniciativní, samostatný a proklientský	2
5.2. Zaměstnanec působil příjemně, nebyl iniciativní, samostatný nebo nebyl proklientský	1
5.3. Zaměstnanec působil nepříjemně, nebyl iniciativní, samostatný a proklientský	0
6. Poradenství	
4.1. Zaměstnanec poradil s výběrem služby	2
4.2. Zaměstnanec jen lehce naznačil možnosti služby	1
4.3. Zaměstnanec nebyl schopný poradit s výběrem služby	0
7. Úroveň jednání	
5.1. Zaměstnanec vystupoval velmi profesionálně, jeho vyjadřování bylo srozumitelné a spisovné	2
5.2. Zaměstnanec vystupoval profesionálně, jeho vyjadřování bylo méně srozumitelné a spisovné	1
5.3. Zaměstnanec vystupoval méně profesionálně, jeho vyjadřování bylo nesrozumitelné a nespisovné	0
8. Doba čekání na obsloužení	
6.1. Do 5 minut	2
6.2. Od 6 do 10 minut	1
6.3. Více než 11 minut	0

C. Informace a materiály poskytnuté zaměstnancem

1. Informace o produktech

1.1. Zaměstnanec poskytl veškeré informace o nabízených produktech	2
1.2. Zaměstnanec poskytl méně informací o nabízených produktech	1
1.3. Zaměstnanec neposkytl žádné informace o nabízených produktech	0

2. Sdělení ceny a smluvních podmínek

2.1. Zaměstnanec sdělil cenu produktu, seznámil zákazníka se smluvními podmínkami	2
---	---

2.2. Zaměstnanec sdělil cenu produktu, neseznámil zákazníka se smluvními podmínkami 1

2.3. Zaměstnanec nesdělil cenu produktu, neseznámil zákazníka se smluvními podmínkami 0

3. Propagační materiály (každá možnost je ohodnocena 1 bodem)

3.1. Vizitka bankéře

3.2. Leták k aktuálním akcím

3.3. Brožura k jednotlivým produktům

3.4. Reklamní předmět

Záznamový list pro mystery shopping

A. Prostory banky

Název banky	GE	ČS	ČSOB	KB
Umístění pobočky				
Vzhled budovy				
Informace o pobočce				
Otevírací doba				
Vstup do pobočky				
Parkovací plocha				
Čistota				
Osvětlení				
Vůně				
Zvuky				
Prostory pro klienty				
Technické vybavení				
Propagační materiály				
Celkem				
Celkem v %				

B. Personál banky

Název banky	GE	ČS	ČSOB	KB
Označení pracovníka				
Oblečení pracovníka				
Počet pracovníků				
Odbornost				
Vystupování				
Poradenství				
Úroveň jednání				
Doba čekání				
Celkem				
Celkem v %				

C. Informace a materiály poskytnuté zaměstnancem

Název banky	GE	ČS	ČSOB	KB
Informace o produktech				
Sdělení ceny a smluvních podmínek				
Propagační materiály				
Celkem				
Celkem v %				

Příloha č. 4 – Scénář a záznamový arch pro mystery calling

Scénář pro mystery calling

Fiktivní nákupčí zadal své telefonní číslo na oficiální webové stránky banky a měl zájem získat kontokorent k studentskému účtu. Při prvním telefonátu požádal o přeplánování hovoru na jiný termín, aby si mohl připravit záznamový arch. Také tento faktor, zda operátor zavolal v daném termínu, posuzoval. Tazatele zajímal celkový průběh hovoru, zda telefonní bankéř srozumitelně představil sebe i společnost, vedl dialog a překonával námitky. Hodnotil rovněž osobnost volajícího, jaké má bankovní znalosti, jak je ochotný, zda umí přesvědčit a je příjemný.

1. Představení operátora, společnosti

- | | |
|--|---|
| 1.1. Operátor srozumitelně představil sebe i společnost | 2 |
| 1.2. Operátor méně srozumitelně představil sebe i společnost | 1 |
| 1.3. Operátor nepředstavil sebe ani společnost | 0 |

2. Prezentace produktu

- | | |
|---|---|
| 2.1. Operátor sdělil veškeré informace o produktu | 2 |
| 2.2. Operátor sdělil základní informaci o produktu | 1 |
| 2.3. Operátor sdělil nedostačující informace o produktu | 0 |

3. Vedení dialogu

- | | |
|--|---|
| 3.1. Operátor kladl otázky, oslovoval klienta jménem | 2 |
| 3.2. Operátor vedl z části monolog nebo neoslovoval klienta jménem | 1 |
| 3.3. Operátor vedl monolog a neoslovoval klienta jménem | 0 |

4. Nabídka schůzky

- | | |
|---|---|
| 4.1. Operátor nabídl sjednání schůzky v termínu, který bude vyhovovat klientovi | 2 |
| 4.2. Operátor nabídl sjednání schůzky v termínu, který určil operátor | 1 |
| 4.3. Operátor nenabídl sjednání schůzky | 0 |

5. Rozloučení

- | | |
|---|---|
| 5.1. Dotaz na závěr, shrnutí rozhovoru, rozloučení s přáním pěkného dne | 2 |
| 5.2. Shrnutí rozhovoru, rozloučení s přáním pěkného dne | 1 |
| 5.3. Rozloučení | 0 |

6. Vystupování operátora

- | | |
|--|---|
| 6.1. Operátor působil příjemně, byl iniciativní, samostatný a proklientský | 2 |
|--|---|

6.2. Operátor působil příjemně, nebyl iniciativní, samostatný nebo nebyl proklientský	1
6.3. Operátor působil nepříjemně, nebyl iniciativní, samostatný a proklientský	0
7. Odbornost operátora	
7.1. Odbornost operátora byla na vysoké úrovni, reagoval na všechny otázky samostatně	2
7.2. Odbornost operátora byla na nižší úrovni, reagoval na všechny otázky, ale hledal v materiálech	1
7.3. Odbornost operátora byla na nízké úrovni, nedokázal reagovat na otázky, hledal v materiálech	0
8. Ostatní zvuky z povzdálí	
8.1. Ticho	2
8.2. Hlasy ostatních operátorů	1
8.3. Hudba	0
9. Délka hovoru	
9.1. Do 4 minut	2
9.2. Od 5 do 9 minut	1
9.3. Více než 10 minut	0
10. Přepínání hovoru	
10.1. Operátor zavolal přesně v dohodnutém termínu	2
10.2. Operátor zavolal do hodiny od dohodnutého termínu	1
10.3. Operátor zavolal o více než hodinu později od dohodnutého termínu	0
11. Zpětné hodnocení hovoru	
11.1. Operátor požádal o vyhodnocení spokojenosti s hovorem	2
11.2. Přes automat bylo možné ohodnotit spokojenost s hovorem	1
11.3. Nedošlo k hodnocení spokojenosti s hovorem	0

Záznamový list pro mystery calling

Název banky	GE	ČS	ČSOB	KB
Představení operátora a společnosti				
Prezentace produktu				
Vedení dialogu				
Nabídka schůzky				
Rozloučení				
Vystupování operátora				
Odbornost operátora				
Ostatní zvuky z povzdálí				
Délka hovoru				
Přeplánování hovoru				
Zpětné hodnocení hovoru				
Celkem				
Celkem v %				

Příloha č. 5 – Scénář a záznamový arch pro mystery e-mailing

Scénář pro mystery e-mailing

Tazatel měl zájem získat prostřednictvím e-mailu informace o kontokorentu pro studenty. Zadal svůj e-mail na oficiální webové stránky jednotlivých bank. Hodnotil formulář na webových stránkách, poskytnuté informace, rychlost zaslání odpovědi aj.

1. Formulář

- | | |
|---|---|
| 1.1. Odkaz na formulář je umístěn na hlavní stránce | 2 |
| 1.2. Odkaz na formulář je umístěn v kontaktech | 1 |
| 1.3. Neexistuje formulář, pouze je uveden e-mail | 0 |

2. E-mail o potvrzení doručení dotazu

- | | |
|---|---|
| 2.1. Obratem zaslán e-mail o doručení dotazu | 2 |
| 2.2. E-mail o doručení dotazu byl zaslán za více než 1 hodinu | 1 |
| 2.3. E-mail o doručení dotazu nebyl zaslán | 0 |

3. Poskytnuté informace

- | | |
|---|---|
| 3.1. E-mail obsahoval veškeré informace o požadovaném produktu | 2 |
| 3.2. E-mail obsahoval dostatečné informace o požadovaném produktu | 1 |
| 3.3. E-mail obsahoval základní informace o požadovaném produktu | 0 |

4. Vyjadřování zaměstnance v e-mailu

- | | |
|--|---|
| 4.1. E-mail byl napsán spisovně a bez gramatických chyb | 2 |
| 4.2. E-mail byl napsán méně spisovně a s gramatickou hrubkou | 1 |
| 4.3. E-mail byl napsán nespisovně a měl gramatické chyby | 0 |

5. Formulace e-mailu

- | | |
|---|---|
| 5.1. E-mail měl logickou strukturu a poskytnuté informace byly srozumitelné | 2 |
| 5.2. E-mail měl méně logickou strukturu a poskytnuté informace byly méně srozumitelné | 1 |
| 5.3. E-mail neměl logickou strukturu a poskytnuté informace nebyly srozumitelné | 0 |

6. Rychlost odpovědi

- | | |
|--|---|
| 6.1. E-mail přišel v den odeslání | 2 |
| 6.2. E-mail přišel později do 2 pracovních dnů | 1 |
| 6.3. E-mail nepřišel | 0 |

7. Kontakty uvedené v e-mailu (každá možnost je ohodnocena 1 bodem)

7.1. Pobočka

7.2. Webová stránka

7.3. Infolinka

Záznamový list pro mystery e-mailing

Název banky	GE	ČS	ČSOB	KB
Formulář				
Potvrzující e-mail				
Poskytnuté informace				
Vyjadřování zaměstnance				
Formulace e-mailu				
Rychlost odpovědi				
Kontakty uvedené v e-mailu				
Celkem				
Celkem v %				

Příloha č. 6 – Kompletní zpracování výsledků výzkumu

Název banky	GE		ČS		ČSOB		KB	
Mystery shopping								
Umístění pobočky	2	Frekventované prostředí	1	Méně frekventované místo	2	Frekventované prostředí	1	Méně frekventované místo
Vzhled budovy	1	Udržovaná	1	Udržovaná	1	Udržovaná	2	Moderní exteriér
Informace o pobočce	2	Jasně označení	1	Chybí ukazatele	1	Chybí ukazatele	2	Jasně označení
Otevírací doba	2	Zvenčí na OM	2	Zvenčí na OM	2	Zvenčí na OM	2	Zvenčí na OM
Vstup do pobočky	2	Bezbariérový, automatické dveře	1	Bezbariérový	2	Bezbariérový, automatické dveře	2	Bezbariérový, automatické dveře
Parkovací plocha	1	V okolí	1	V okolí	0	Chybí	0	Chybí
Čistota	2	Dostatečná	1	Z části uklizeno	2	Dostatečná	2	Dostatečná
Osvětlení	2	Dostatečné	2	Dostatečné	2	Dostatečné	2	Dostatečné
Vůně	1	Chybí	1	Chybí	1	Chybí	2	Příjemná
Zvuky	1	Chybí	2	Příjemná	1	Chybí	1	Chybí
Prostory pro klienty	1	Z části	2	Dostatečné	1	Z části	1	Z části
Technické vybavení	0	Chybí	1	Pořadač	0	Chybí	0	Chybí
Propagační materiály	3	Letáky, brožury, plakáty	3	Letáky, brožury, plakáty	3	Letáky, brožury, plakáty	3	Letáky, brožury, plakáty
Celkem	20 66,7 %		19 63,3 %		18 60 %		20 66,7 %	
Označení pracovníka	0	chybí	1	Označení stolu	1	Označení stolu	1	Označení stolu
Oblečení pracovníka	2	Společenský oděv	2	Společenský oděv	2	Společenský oděv	2	Společenský oděv
Počet pracovníků	1	4	0	3	0	3	2	9
Odbornost	1	Hledání v materiálech	2	Samostatnost	1	Hledání v materiálech	1	Hledání v materiálech
Vystupování	2	Příjemné, iniciativní vystupování	1	Chybí iniciativa	1	Nesamostatné	2	Samostatné vystupování
Poradenství	1	Lehce naznačil	2	Poradil s výběrem	2	Poradil s výběrem	2	Poradil s výběrem

Úroveň jednání	2	<i>Profesionální, srozumitelná, spisovná</i>	2	<i>Profesionální, srozumitelná, spisovná</i>	1	<i>Méně spisovné vyjadřování</i>	2	<i>Profesionální, srozumitelná, spisovná</i>
Doba čekání	2	<i>Do 10 min</i>	2	<i>Do 10 min</i>	0	<i>Sjednána schůzka na jiný den</i>	1	<i>Do 20 min</i>
Celkem		11 68,8 %		12 75 %		8 50 %		13 81,3 %
Informace o produktech	2	<i>Veškeré informace</i>	2	<i>Veškeré informace</i>	2	<i>Veškeré informace</i>	2	<i>Veškeré informace</i>
Sdělení ceny a smluvních podmínek	2	<i>Veškeré informace</i>	2	<i>Veškeré informace</i>	2	<i>Veškeré informace</i>	2	<i>Veškeré informace</i>
Propagační materiály	1	<i>Brožura</i>	3	<i>Vizitka, leták, brožura</i>	2	<i>Vizitka, leták</i>	3	<i>Vizitka, leták, brožura</i>
Celkem		5 62,5 %		7 87,5 %		6 75 %		7 87,5 %
Mystery calling								
Představení operátora a společnosti	2	<i>Srozumitelné představení sebe i společnosti</i>	2	<i>Srozumitelné představení sebe i společnosti</i>	2	<i>Srozumitelné představení sebe i společnosti</i>	2	<i>Srozumitelné představení sebe i společnosti</i>
Prezentace produktu	2	<i>Sděleny veškeré informace o produktu</i>	2	<i>Sděleny veškeré informace o produktu</i>	2	<i>Sděleny veškeré informace o produktu</i>	2	<i>Sděleny veškeré informace o produktu</i>
Vedení dialogu	1	<i>Z části monolog</i>	1	<i>Neoslovování klienta, z části monolog</i>	1	<i>Neoslovování klienta, z části monolog</i>	1	<i>Z části monolog</i>
Nabídka schůzky	2	<i>Nabídka schůzky ve vyhovujícím termínu</i>	2	<i>Nabídka schůzky ve vyhovujícím termínu</i>	2	<i>Nabídka schůzky ve vyhovujícím termínu</i>	2	<i>Nabídka schůzky ve vyhovujícím termínu</i>
Rozloučení	1	<i>Strohý závěr</i>	1	<i>Strohý závěr</i>	1	<i>Strohý závěr</i>	1	<i>Strohý závěr</i>
Vystupování operátora	2	<i>Příjemné vystupování, iniciativa</i>	1	<i>Nesamostatnost</i>	1	<i>Neproklienský přístup</i>	2	<i>Příjemné vystupování, samostatnost</i>
Odbornost operátora	1	<i>Nedostačující odbornost</i>	2	<i>Vysoká úroveň, reakce na otázky</i>	2	<i>Vysoká úroveň, reakce na otázky</i>	2	<i>Vysoká úroveň, reakce na otázky</i>
Ostatní zvuky z povzdálí	1	<i>Hlasy ostatních</i>	1	<i>Hlasy ostatních</i>	1	<i>Hlasy ostatních</i>	2	<i>Ticho</i>

		<i>operátorů</i>		<i>operátorů</i>		<i>operátorů</i>		
Délka hovoru	2	<i>2:51 min</i>	1	<i>5:40 min</i>	1	<i>5:10 min</i>	2	<i>3:53 min</i>
Přeplánování hovoru	1	<i>Za 30 min</i>	2	<i>V dohodnutém čase</i>	2	<i>V dohodnutém čase</i>	2	<i>V dohodnutém čase</i>
Zpětné hodnocení hovoru	0	<i>Chybí</i>	1	<i>Automat</i>	0	<i>Chybí</i>	0	<i>Chybí</i>
Celkem		15 68,2 %		16 72,7 %		15 68,2 %		18 81,8 %
Mystery e-mailing								
Formulář	2	<i>Na hlavní stránce</i>	0	<i>Uveden e-mail</i>	1	<i>V kontaktech</i>	2	<i>Na hlavní stránce</i>
Potvrzující e-mail	2	<i>Zaslán</i>	0	<i>Chybí</i>	2	<i>Zaslán</i>	0	<i>Chybí</i>
Poskytnuté informace	0	<i>Nedostačující</i>	1	<i>Dostatečné</i>	2	<i>Veškeré</i>	2	<i>Veškeré</i>
Vyjadřování zaměstnance	1	<i>Méně srozumitelné</i>	1	<i>Gramatické chyby</i>	2	<i>Spisovné a bez gramatických chyb</i>	2	<i>Spisovné a bez gramatických chyb</i>
Formulace e-mailu	1	<i>Méně logická struktura</i>	2	<i>Logická struktura, srozumitelné</i>	2	<i>Logická struktura, srozumitelné</i>	2	<i>Logická struktura, srozumitelné</i>
Rychlost odpovědi	1	<i>Následující den</i>	2	<i>V den odeslání</i>	2	<i>V den odeslání</i>	2	<i>V den odeslání</i>
Kontakty uvedené v e-mailu	2	<i>Webová stránka, infolinka</i>	2	<i>Webová stránka, infolinka</i>	2	<i>Webová stránka, infolinka</i>	3	<i>Webová stránka, infolinka, pobočka</i>
Celkem		9 60 %		8 53,3 %		13 86,7 %		13 86,7 %